

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie společnosti TGH RENOVA s.r.o.

Strategy of TGH RENOVA Ltd. Company

Student:

Bc. Blanka Dobiášová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Blanka Dobiášová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **02 Ekonomika podniku**  
Téma: **Strategie společnosti TGH RENOVA s.r.o.  
Strategy of TGH RENOVA Ltd. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategie
  3. Aplikace teoretických východisek strategie na konkrétní společnost
  4. Návrhy, doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- SLÁVIK, Štefan. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

Ve Valašském Meziříčí dne 26. dubna 2013



Bc. Blanka Dobiášová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za její podporu, cenné rady a připomínky při zpracování práce.

# Obsah

|          |   |          |
|----------|---|----------|
| <b>1</b> | <b>ÚVOD .....</b>   | <b>6</b> |
| <b>2</b> | <b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGIE .....</b>                  | <b>8</b> |
| 2.1      | DEFINICE POJMŮ .....  | 8        |
| 2.1.1    | <i>Strategie</i> .....  | 8        |
| 2.1.2    | <i>Principy strategického myšlení</i> .....                   | 9        |
| 2.1.3    | <i>Hierarchie strategie</i> .....                             | 10       |
| 2.1.4    | <i>Typologie strategií</i> .....                              | 11       |
| 2.1.4.1  | Růstové strategie .....                                       | 11       |
| 2.1.4.2  | Konkurenční strategie .....                                   | 13       |
| 2.1.4.3  | Investiční strategie.....                                     | 14       |
| 2.2      | POSTUP PŘI TVORBĚ A ZAVEDENÍ STRATEGIE.....                   | 15       |
| 2.2.1    | <i>Příprava na plánování</i> .....                            | 16       |
| 2.2.2    | <i>Strategická analýza</i> .....                              | 16       |
| 2.2.2.1  | Externí analýza podniku .....                                 | 17       |
| 2.2.2.2  | Interní analýza podniku .....                                 | 21       |
| 2.2.2.3  | Analýza SWOT .....  | 23       |
| 2.2.2.4  | Výběr strategie .....   | 26       |
| 2.2.3    | <i>Stanovení strategického zaměření</i> .....                 | 26       |
| 2.2.3.1  | Poslání (mise).....   | 26       |
| 2.2.3.2  | Vize .....  | 27       |
| 2.2.3.3  | Strategické cíle podniku .....                                | 28       |
| 2.2.4    | <i>Formulace strategie</i> .....                              | 28       |
| 2.2.4.1  | Specifické cíle podniku .....                                 | 29       |
| 2.2.5    | <i>Implementace, monitorování a hodnocení strategie</i> ..... | 30       |
| 2.2.5.1  | Balanced Scorecard (BSC).....                                 | 31       |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>3</b> | <b>APLIKACE TEORETICKÝCH VÝCHODISEK STRATEGIE NA KONKRÉTNÍ PODNIK .....</b> | <b>33</b> |
| 3.1      | CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....  | 33        |
| 3.1.1    | <i>Historie společnosti.....</i>  | 33        |
| 3.1.2    | <i>Současnost .....</i>   | 34        |
| 3.1.3    | <i>Předmět podnikání .....</i>  | 35        |
| 3.1.4    | <i>Ekonomická situace.....</i>  | 36        |
| 3.2      | STRATEGICKÁ ANALÝZA .....   | 37        |
| 3.2.1    | <i>PEST analýza .....</i>   | 37        |
| 3.2.2    | <i>Porterův model pěti sil .....</i>  | 41        |
| 3.2.3    | <i>Interní analýza společnosti.....</i>                                     | 44        |
| 3.2.3.1  | Finanční zdroje .....   | 45        |
| 3.2.3.2  | Lidské zdroje .....   | 48        |
| 3.2.3.3  | Výrobní systém .....  | 50        |
| 3.2.4    | <i>Analýza SWOT.....</i>  | 52        |
| <b>4</b> | <b>NÁVRHY, DOPORUČENÍ.....</b>  | <b>64</b> |
| 4.1      | STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI.....                                       | 64        |
| 4.2      | FORMULACE KONKRÉTNÍCH STRATEGIÍ .....                                       | 65        |
| 4.3      | DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI .....   | 69        |
| <b>5</b> | <b>ZÁVĚR.....</b>   | <b>70</b> |
|          | Seznam použité literatury .....   | 71        |
|          | Seznam použitých zkratk .....   | 76        |
|          | Seznam obrázků.....   | 77        |
|          | Seznam tabulek.....   | 77        |
|          | Seznam grafů .....  | 77        |
|          | Prohlášení o využití výsledků diplomové práce                               |           |
|          | Seznam příloh   |           |
|          | Přílohy   |           |

# 1 Úvod

Žijeme v globálně propojeném světě. K jeho charakteristickým rysům patří obrovská dynamika, turbulence, chaos a nejistota. Rozvoj informačních technologií navíc způsobil zahlcení tohoto světa informacemi.

Základem úspěchu podniku v tomto nestálém prostředí je kvalifikovaně definovaná strategie. Její formulace náleží majitelům podniku a podnikovému vedení. Jejich představa o základních otázkách existence podniku určuje směr dalšího rozvoje firmy. Východiskem pro zpracování strategie jsou znalosti, zkušenosti a intuice managementu. Podkladem pro správné rozhodnutí pak kvalitní informace. Ty zahrnují jak analýzy minulosti a současnosti, tak především úvahy o budoucnosti a o tom, které faktory budou podnik v následujících letech nejvíce ovlivňovat. Poučení se z chyb, eliminace rizik a hledání nových příležitostí je základem udržitelné konkurenční pozice současného podniku.

Cílem práce je na základě provedených analýz navrhnout společnosti TGH RENOVA s.r.o. strategii na období do roku 2015.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První část zahrnuje dvě kapitoly, které představují teoretická východiska pro tvorbu strategie. První kapitola je věnována definici pojmů. Pozornost bude zaměřena na vysvětlení pojmu strategie, dále budou objasněny principy strategického řízení a rozlišení strategií podle úrovně řízení a zaměření. Ve druhé kapitole bude popsán postup při tvorbě a zavedení strategie. Kromě charakteristiky klíčových činností strategického řízení se kapitola soustřeďuje na specifikaci jednotlivých nástrojů pro provádění externí a interní analýzy a jejich rozboru odkrývajícího faktory podstatné pro tvorbu strategie. Závěr kapitoly je věnován strategickému zaměření, které je tvořeno posláním, vizí a strategickými cíli podniku a procesu formulace strategie.

Další část je zaměřena na aplikaci teoretických východisek strategie na konkrétní podnik. První kapitola bude určena představení společnosti TGH RENOVA s. r. o. Toto představení bude zahrnovat jak historii, tak současnost firmy, její předmět podnikání i základní finanční ukazatele. Druhá kapitola se detailně zaměří na provedení strategické analýzy podnikatelského prostředí. Její součástí bude analýza makroprostředí provedená pomocí metody PEST, dále analýza mezoprostředí s využitím pěti konkurenčních sil podle Portera a interní analýza, která zahrnuje rozbor zdrojů podniku a metodu hodnototvorného řetězce.

Vzájemné posouzení interních faktorů a externích vlivů bude zaznamenáno pomocí matice SWOT.

Předposlední část je věnována návrhům a doporučením. Návrh strategie bude proveden na základě výsledků předcházejících analýz a jeho součástí bude definice poslání a vize společnosti. Doporučení se budou týkat následné implementace zvolené strategie.

V závěru diplomové práce budou stručně shrnuty výsledky a uvedeny zásadní poznatky, získané při jejím zpracování.



## 2 Teoretická východiska strategie

### 2.1 Definice pojmů

Strategické řízení představuje soubor činností, zaměřených na udržování souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli, disponibilními zdroji a vnějším prostředím, ve kterém firma působí (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 16). Jedná se o složitý dlouhodobý proces tvorby a implementace rozvojových záměrů společnosti, směřující k vytváření specifických předností podniku. Je nejnáročnější a nejrizikovější součástí řízení vrcholového managementu (Souček, 2003, s. 25).

Definice pojmů v oblasti strategie podniku se v průběhu let vyvíjela v závislosti na měnícím se podnikatelském prostředí.

#### 2.1.1 Strategie

Slovo strategie má svůj původ v řeckém výrazu *strategos* (generál) a v širším kontextu označovalo umění a vědu, jak řídit vojenské operace a velet vojskům (Slávik, 1999, s. 11). V terminologii podnikové ekonomiky to znamená stanovení dlouhodobých cílů podniku a určení způsobu, jakým budou tyto cíle dosaženy. *Stratagem* vyjadřuje ve starořečtině překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, lest, past, trik. Toto pojetí je možno v podnikovém managementu definovat jako umění a schopnost přijmout překvapivá rozhodnutí, neočekávaná konkurenty (Kislingerová, 2008, s. 42).

Dedouchová (2001, s. 1) chápe strategii podniku podle tradiční definice jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, nezbytných pro splnění daných cílů. V této koncepci je strategie výsledkem reálných úvah a její nejdůležitější složkou je plánování. Moderní definice bere v úvahu jak tradiční statický pohled, tak dynamické okolí firmy a zároveň poukazuje na nutnost intuitivního přístupu v případě změny v tomto okolí (Slávik, 1999, s. 11-14). Strategie musí vycházet z potřeb podniku a přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností.

Shrnutí přístupů k vyjádření pojmu strategie vypracoval Henry Mintzberg v podobě 5P, která zahrnují pět možných způsobů chápání strategie. Strategie jako plán (plan), manévr (ploy), šablona (pattern), postavení (position) a budoucnost (perspective). Plán charakterizuje strategii jako souhrn činností, které je nutno uskutečnit, aby bylo dosaženo cílů podniku.

Manévr - realizovaný za účelem přelstít konkurenta. Šablona představuje strategii jako model chování organizace. Umístění organizace a zejména vztahy k ostatním subjektům jsou obsahem výrazu postavení. Budoucnost je perspektiva sdílená všemi členy organizace, jejich sjednocení ke společnému způsobu myšlení, vyznávání stejných hodnot a ideálů (Kislingarová, 2011, s. 88).

### 2.1.2 Principy strategického myšlení

Novodobý výklad strategického managementu považuje strategii a strategické řízení jako sobě rovná označení (Mallya, 2007, s. 25). Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 4-8) však tyto pojmy rozlišují. Autoři uvádějí, že ve své podstatě „strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy,“ zatímco strategické řízení zahrnuje činnosti „zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje“.

Ze specifík strategického řízení vyplývají základní principy strategického myšlení. Jejich přehled a charakteristiku uvádí např. Dedouchová (2001, s. 3-5):

- *Princip variantnosti* znamená, že vzhledem k možným neočekávaným změnám faktorů, které mohou ovlivnit strategii podniku, musí být strategie vypracována ve více variantách. Tyto varianty musí být zároveň kompatibilní tak, aby bylo možno v případě potřeby přejít plynule od jedné varianty ke druhé.
- *Princip permanentnosti* vyjadřuje strategii jako nikdy nekončící proces. Zahrnuje sledování vývoje faktorů ovlivňujících strategii a jejich soulad s původními předpoklady stejně jako kontrolu vytčených harmonogramů a plánů, podle nichž strategické operace probíhají.
- *Princip celosvětového systémového přístupu*, který vychází ze skutečnosti, že podnik je součástí globálního prostředí. Strategie v rámci tohoto přístupu musí vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, vědeckotechnickém, sociálním i ekologickém vývoji v celém světě.
- *Princip tvůrčího přístupu* poukazuje na nutnost tvůrčího myšlení. Pouze strategie, přinášející nové výrobky, služby, technologie nebo nové způsoby uspokojování potřeb

trhu mohou v současném konkurenčním prostředí přinést podniku výhodu a možnost prosadit se.

- *Princip interdisciplinaryity* zahrnuje poznatky a zkušenosti při řešení určitých problémů ve všech vědních oborech. Největších efektů bylo dosaženo prací interdisciplinárních týmů nebo aplikací poznatků z určitého oboru v oboru zcela jiném.
- *Princip vědomí práce s rizikem* vychází z nejistoty o vývoji faktorů, které ovlivňují strategii podniku a z náročnosti a složitosti strategického rozhodování. Riziko neúspěšnosti strategie je možné eliminovat vypracováním více variant a systematickým studiem informací.
- *Princip koncentrace zdrojů* vychází z poznatku o potřebě finančních, hmotných a lidských zdrojů, které vyžaduje každé strategické rozhodnutí. Úspěch přináší koncentrace podniku na malé množství strategických cílů tak, aby zdroje nebyly zbytečně rozptýleny.
- *Princip vědomí práce s časem* vychází z toho, že v současné globální společnosti je „čas více než peníze“. Správné načasování může znamenat úspěch nebo neúspěch zamýšlené strategie.

### 2.1.3 Hierarchie strategie

Podle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena, rozlišuje Mallya (2007, s. 35) čtyři druhy strategií:

- Podnikatelská strategie (strategie na úrovni společenské).
- Podniková strategie (strategie celkového podniku).
- Obchodní strategie (strategie na úrovni SBU<sup>1</sup>).
- Operativní (funkční) strategie.

---

<sup>1</sup> „Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit – SBU) má podle Kotlera relativně oddělené strategické plánování, SBU jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny.“ (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 26)

*Podnikatelská strategie* zahrnuje společenskou odpovědnost organizace vůči veřejnosti, roli firmy ve společnosti, principy a hodnoty. *Podniková strategie* (Corporate strategie) obsahuje základní rozhodnutí organizace. Vymezuje trhy, odvětví a oblasti podnikání. Na její formulaci se podílí tým rozhodujících vlastníků a špičkoví top manažeři firmy. Hlavním smyslem je rozpracování vize společnosti. *Obchodní strategie* (Business strategie) určuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Je rozpracována pro každou strategickou obchodní jednotku (Strategic Business Unit – SBU). Ve svém obsahu specifikuje základní činitele marketingového mixu (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 25-26). *Funkční strategie* rozpracovává obchodní strategie do specifických funkcí uvnitř podniku. Jedná se o oblasti marketingu, výzkumu a vývoje, řízení lidských zdrojů, financí, výroby a další (Mallya, 2007, s. 37).

Mezi funkčními strategiemi mohou existovat vzájemné vztahy, které jsou obsahem *horizontální strategie*. Ta definuje strategické cíle společné pro více SBU. Patří sem například oblast IS/IT politiky, krizový management, politika kvality a další (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 32-33). Obsah jednotlivých strategií vychází z podmínek dané organizace a ze situace, ve které se podnik právě nachází (Mallya, 2007, s. 37).

#### **2.1.4 Typologie strategií**

Smyslem podnikatelské strategie je získat konkurenční výhodu. Odpovídá v podstatě na otázky, jakým způsobem bude podnik soutěžit, a jak dokáže předstihnout své soupeře při uspokojování potřeb stejných zákazníků. Podnikatelské strategie můžeme rozčlenit podle úrovně a jejich zaměření. Nejčastěji literatura hovoří o růstové, konkurenční a investiční strategii.

##### **2.1.4.1 Růstové strategie**

Růstové podnikové strategie se orientují zejména na otázky řízení růstu a rozvoje firmy v kontextu s dosažením maximální tvorby hodnoty pro vlastníky podniku. Začínající podnik se zpravidla soustřeďuje na jednu podnikatelskou aktivitu a konkuruje na omezeném domácím trhu. Postupné posílení konkurenční pozice a zvýšení tvorby hodnoty znamená pro organizaci vyšší výnosnost vložených investic a možnost následného investování získaných dodatečných zdrojů do svého rozšíření (Dedouchová, 2001, s. 75).

K nejstarším růstovým „Corporate strategy“ patří modelová představa Igora Ansoffa z roku 1965. Ansoff se zaměřil na zjištění, jak dosáhnout největšího růstu kombinací dvou faktorů, kterými jsou výrobky a jejich trhy. Výsledný model produkuje čtyři základní strategie (Jirásek, 2002, s. 55):

- *Průnik na trh* s dosavadními výrobky, udržení stávajícího trhu a zvětšení tržního podílu.
- *Rozvoj výrobku*, zahrnující uvedení nových výrobků na dosavadní trh, rozšíření sortimentu a uvedení podpůrných služeb.
- *Rozvoj trhu* se stávajícími výrobky, vyhledávání nových příležitostí a vyplnění mezer na trhu.
- *Diverzifikace*, která znamená vývoj nových výrobků pro nové trhy.

Další způsoby rozvoje podniku představují vertikální integrace a globální expanze.

*Vertikální integrace* umožňuje podniku upevnit a posílit konkurenční pozici původního nebo hlavního podnikání. Jejím prostřednictvím firma může dosáhnout např. úsporu výrobních nákladů, prodejních nákladů, nákladů na dopravu, zdokonalení kontroly kvality, případně odstranění závislosti na dodavatelích nebo odběratelích. V rámci vertikální integrace si podnik buď vyrábí své vstupy (zpětná integrace) nebo disponuje vlastními výstupy (dopředná integrace). Při rozhodování o tomto způsobu růstu podniku musí manažeři pečlivě zvážit jeho výhody a nevýhody. Alternativou vertikální integrace jsou dlouhodobé smlouvy (Slávik, 1999, s. 175-176).

*Globální expanze* se zaměřuje na stanovení činností a tržních zájmů mimo domácí zemi firmy. Nadnárodní podniky předávají své technologické, marketingové i manažerské dovednosti za hranice domácí země a tím si vytvářejí možnost dosažení většího obrátu prostřednictvím rozšíření potenciálního trhu. Další výhodou tohoto podnikového růstu je zpětné získání nákladů, investovaných do výzkumu a vývoje nových technologií nebo výrobků. Globální expanze může vést k vedoucímu konkurenčnímu postavení nízkých nákladů, protože masová výroba standardizovaných výrobků ve vybraných lokalitách umožňuje podniku dosahovat vyšší míry hospodárnosti. Mezi hlavní faktory, které určují nejprůzračnější umístění výroby v globálním měřítku patří přístup k pracovní síle a její náklady, ceny materiálu a energií, infrastruktura, zahrnující mimo jiné dopravní cesty, spoje, politické

klima a bankovní služby, a v případě vysokých dopravních nákladů i blízkost k důležitým globálním trhům (Dedouchová, 2001, s. 81-83).

#### **2.1.4.2      *Konkurenční strategie***

Generická teorie na základě identifikace určitých společných znaků úspěšných podniků předpokládá, že některé strategie jsou vhodné bez ohledu na konkrétní situaci. Tyto strategie jsou označovány jako generické (rodové) strategie. Nejznámější z nich jsou Porterovy konkurenční strategie (Slávik, 1999, s. 130).

V roce 1980 přišel Michal Porter s návrhem třech základních konkurenčních strategií, které jsou založeny na zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda (Dedouchová, 2001, s. 56-58):

- Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů.
- Diferenciační strategie.
- Cílené (focus) strategie.

*Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů* je zaměřena na vytvoření podmínek, které podniku umožní vyrábět levněji než jeho konkurenti. Jedná se zejména o vhodné technologie výroby a efektivní řízení materiálového hospodářství. Firmy, uplatňující tuto strategii, zaujímají zpravidla velký podíl na trhu a zaměřují se na uspokojení potřeb průměrných zákazníků. Vzhledem k nákladovým výhodám mohou tyto podniky nabízet své výrobky nebo služby za nižší ceny než konkurence při zachování stejného zisku. Nevýhodou této strategie je možnost snadného napodobení.

*Diferenciační strategie* se orientuje na odlišení se od konkurence nabízením neobyčejného a dokonalejšího výrobku. Za takový výrobek si může podnik účtovat cenovou prémii a tím zvýšit svůj zisk. Diferenciace je drahá a předpokládá významné investice do vědeckotechnického rozvoje a marketingu, na druhou stranu se však stává významným nástrojem tvorby vstupních bariér. Mezi významné druhy diferenciace řadí Slávik (1999, s. 133) diferenciace založené na výzkumu a vývoji, službách nebo přitažlivosti značky. Odlišení produktů nebo služby může být přizpůsobeno i určitým věkovým nebo sociálním skupinám zákazníků. Hrozbu pro diferenciatora představují výrobci, kteří produkují napodobeniny úspěšných výrobků, nebo změna požadavků a preferencí spotřebitelů.

*Cílené strategie* soustřeďují pozornost buď na výhodu nízkých nákladů, nebo diferenciaci pro jeden úzký segment trhu. Tento segment může být ohraničen geograficky, typem zákazníků, případně výrobkovou řadou. Cílené strategie využívají příležitostí v podobě trhových mezer.

#### **2.1.4.3 Investiční strategie**

Růstové a konkurenční strategie jsou formulovány z pohledu výběru výrobku, trhu a specifických předností podniku. Na jejich vývoj a podporu musejí firmy vynakládat určité finanční prostředky. Nejdražší z nich je diferenciační strategie, která předpokládá vysoké výdaje do financování výzkumu a vývoje, prodeje a marketingu. Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů vyžaduje investice do vybudování podniku a jeho zařízení. Nejlevnější je cílená strategie, která potřebuje pro obsluhu jednoho trhu méně zdrojů.

Investiční strategie vychází z lidských a finančních zdrojů, které musí být investovány, aby byla dosažena konkurenční výhoda. Při výběru investiční strategie je podnik ovlivněn dvěma základními faktory, které pomohou při zhodnocení očekávaného výnosu a objemu nutných investic.

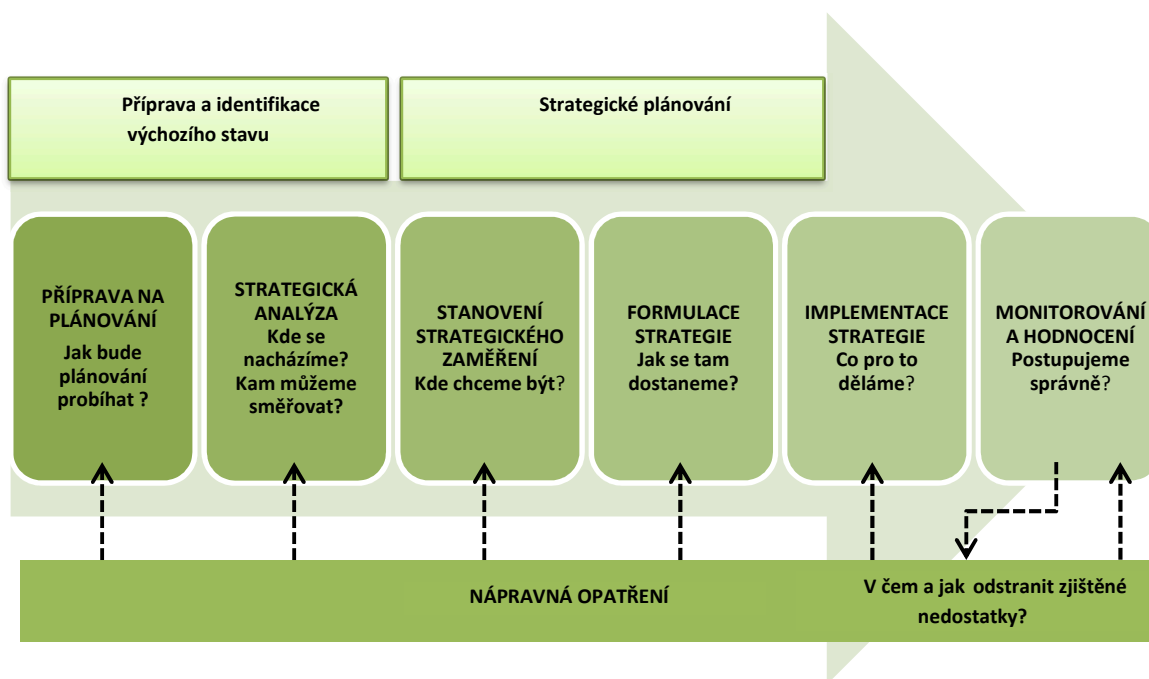
Prvním faktorem je posílení pozice firmy vzhledem ke konkurentům v daném mikrookolí, druhým pak etapa životního cyklu mikrookolí. Konkurenční pozice firmy je dána velikostí jejího tržního podílu a specifickými přednostmi, které charakterizují jedinečnost a sílu daného podniku. Nejlepší konkurenční pozice zaujímají podniky s vyšším podílem na trhu a silnými specifickými přednostmi. Rozdílné životní cykly mikrookolí jsou doprovázeny různými podmínkami, které mohou pro podnik znamenat výhodu, případně riziko. Jiné příležitosti a ohrožení nabízí firmám vznik mikrookolí, jeho růst nebo ustálení, dospívání nebo úpadek.

## 2.2 Postup při tvorbě a zavedení strategie

Klíčové činnosti strategického řízení jsou zpravidla sdruženy do jednotlivých procesů. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 6-7) chápou strategický management jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků. Tyto kroky začínají vymezením poslání firmy, stanovením podnikových cílů a strategickou analýzou a končí formulací možných variant strategií, výběrem té optimální, její implementací do praxe, kontrolou a korekcemi v průběhu její realizace.

Podrobněji jednotlivé činnosti popisuje Grasseová, Dubec, Řehák (2010, s. 19) jako skupinu procesů (viz obrázek 2.1).

**Obrázek 2.1** Model strategického řízení jako skupina procesů



Zdroj: upraveno podle Grasseová, Dubec, Řehák (2010, s. 19)

Příprava a identifikace výchozího stavu obecně zahrnuje procesy přípravy na strategické plánování a strategickou analýzu. Vlastní strategické plánování spočívá ve stanovení strategického zaměření a formulaci strategie. Tento postup při tvorbě a zavádění strategie není neměnný a podle potřeb, charakteru a zvyklostí dané organizace je možné ho upravit.



### **2.2.1 Příprava na plánování**

Autoři např. Souček (2003) a Grasseová, Dubec, Řehák (2010), zabývající se problematikou strategického řízení se shodují na tom, že prvním zásadním krokem pro zpracování strategie a zavedení strategického řízení v organizaci je rozhodnutí top managementu, respektive majitelů o skutečné potřebě a účelnosti strategického plánu. Členové vedení by si měli být vědomi toho, že firma, která nemá strategii, se nemůže úspěšně rozvíjet a s vysokou pravděpodobností nepřežije. Proto je zpracování a implementace strategie jejich nejdůležitějším úkolem. Top management musí být přesvědčen o nezbytnosti a prioritě prací na strategii.

Součástí tohoto procesu je také stanovení personálního obsazení strategického týmu. Ten je vybaven pravomocí a odpovědností za realizaci strategické analýzy a stanovení strategického zaměření společnosti. Důležitou podmínkou je, aby v čele týmu stálo vrcholové vedení podniku. Hlavní kritéria dalšího výběru pracovníků jsou především jejich aktivita, tvůrčí způsob myšlení, ochota akceptovat a iniciovat změny, schopnost práce v týmu a vysoké pracovní nasazení. Výraznou výhodou je i zastoupení metodického poradce (konzultanta), který je schopen zajistit specializovaný výcvik (školení) strategického týmu. Jeho součástí by mělo být mimo jiné i seznámení se základními principy strategického myšlení a řízení.

Výstupem úvodního procesu je definice základního zaměření firmy, tzn. hlavní předmět podnikání a hlavní trhy, výše kapitálu, možný objem investic, vývoj tržeb a hlavních ekonomických ukazatelů.

### **2.2.2 Strategická analýza**

Strategická analýza je základním podkladem pro navazující procesy. Jejím cílem je identifikovat a vyhodnotit faktory vnějšího a vnitropodnikového prostředí, které mají zásadní vliv na organizaci, charakterizovat pozici podniku vůči konkurentům a určit jeho strategickou způsobilost. Struktura, obsah a provedení analýzy je formulována s ohledem na její účel. V obecném pojetí se jedná o metodu rozborovou, která spočívá v dělení jevů (např. oblastí) od celku k jednotlivým částem a zkoumání jejich recipročních vazeb.

Je základem pro vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a vnějších ohrožení (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 43).

Fotr (2012) rozděluje podnikatelské prostředí na externí a interní prostředí. Externí prostředí dále člení na makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku) a mezoprostředí, které může podnik nástroji marketingu částečně ovlivnit (viz obrázek 2.2).

K neovlivnitelným faktorům, které mohou výrazně působit na efektivnost podniku, patří např. politická stabilita země, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin a demografický pohyb populace v dané oblasti. Mezoprostředí charakterizuje poměry v daném odvětví. Interní prostředí (tzv. mikroprostředí) zahrnuje interní sílu organizace a její disponibilní zdroje.

**Obrázek 2.2** Podnikatelské prostředí



Zdroj: upraveno podle Fotr (2012, s. 39)

### 2.2.2.1 Externí analýza podniku

Okolní prostředí organizace vytváří možnosti získání vstupu do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb a tvoří rámcové podmínky pro jednání a rozhodování podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 14). Analýza okolí podniku proto zahrnuje rozbor vnějších faktorů, které mají zásadní vliv na strategickou pozici firmy. Cílem externí analýzy je podle Dedouchová (2001, s. 16) najít v okolí podniku nabízené příležitosti, které by organizace měla v rámci tvorby strategie využít a identifikovat případná ohrožení, kterým je potřeba se vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.

## PEST analýza

Metoda PEST slouží ke strategické analýze makroprostředí a v podstatě zkoumá čtyři hlavní makroekonomické vlivy. Jedná se o faktory:

- politické a legislativní,
- ekonomické,
- sociální a kulturní
- technologické.<sup>2</sup>

Politické a legislativní faktory tvoří systém společnosti, který je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace. Politické prostředí se obecně dotýká každého podniku prostřednictvím legislativních zákonů, vyhlášek, předpisů a norem, které vymezují podmínky a určují pravidla pro podnikání v dané zemi.

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Jedná se o základní indikátory makroekonomického okolí, jako jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, nezaměstnanost, daňová politika a devizový kurz.

Sociální a kulturní faktory odrážejí vlivy, spojené s demografickou strukturou, životním stylem a postoji obyvatelstva. Zahrnují také náboženské, vzdělávací a etické podmínky života populace. V tomto modelu analýzy sem patří i environmentální prostředí.

Analýza technologického okolí podniku představuje studii současných a očekávaných technologií na stav podnikového okolí a zaměřuje se zejména na poznatky o probíhajícím technickém a technologickém vývoji. Její součástí jsou také informace o vládní podpoře výzkumu a vývoje.

Cílem této analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů, ale zaměřit se na podstatné vlivy, které jsou významné pro daný podnik. Tyto vlivy se ale mění v čase a může se měnit i jejich váha dopadu na podnik. Proto je nezbytné je průběžně sledovat a opět vyhodnocovat (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16-20).

---

<sup>2</sup> Modifikací tohoto nástroje analýzy makroprostředí je metoda PESTLE, která zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, samostatně legislativní a ekologické (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 179).

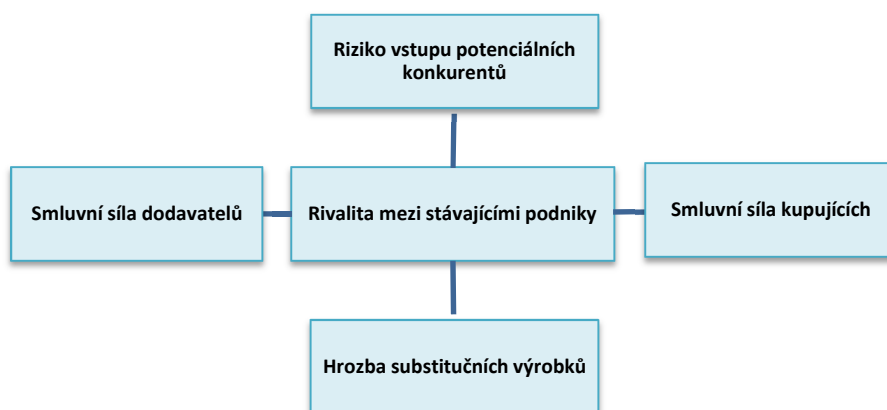
## Porterův model pěti sil

Mezoprostředí je ohraničeno odvětvím. Jedná se o skupinu podniků, které nabízejí vzájemně zaměnitelné výrobky nebo služby. Cílem této analýzy je odhalit konkurenční síly v daném odvětví a identifikovat příležitosti a hrozby, kterých je nutno ve strategii využít. Osvědčenou a nejrozšířenější metodou tohoto zkoumání je Porterův model pěti sil, publikovaný již v roce 1979 (Slávik, 1999, s. 60-61).

Hlavní síly (viz obrázek 2.3), které ovlivňují zejména ceny, náklady a potřebné investice firem uvádí Dedouchová (2001, s. 17) jako:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků.

**Obrázek 2.3** Porterův model pěti sil



Zdroj: upraveno podle Dedouchová (2001, s. 18)

*Riziko vstupu potenciálních konkurentů* závisí zejména na vstupních bariérách do daného odvětví. Tyto bariéry představují podle Grasseová, Dubec, Řehák (2010, s. 192) především úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu do odvětví, přístup k disponibilním zdrojům,

legislativa, vládní zásahy a diferenciacie výrobků. Autoři dále popisují čtyři možnosti, které ovlivňují potenciál ziskovosti odvětví. Vysoké vstupní i výstupní bariéry relativně zajišťují vysokou ziskovost, ovšem tato skutečnost je spojena s rizikem, protože neúspěšné firmy jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o svoji existenci. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, podniky mohou snadno do odvětví vstoupit i lehce vystoupit. V těchto odvětvích je zisk zpravidla stálý a nízký. Další variantu představují vysoké vstupní a nízké výstupní bariéry. Tento trh bývá většinou nejatraktivnější, jelikož jen málo podniků je schopno překonat bariéry vstupu a neúspěšné firmy mohou trh bez problémů opustit. Nejhorší situace nastává v případě, kdy vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. V období rozmachu odvětví na něj podniky mohou snadno vstoupit, při zhoršení podmínek je ale problematické z trhu odejít.

*Rivalita mezi stávajícími podniky* se zvyšuje, jestliže dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje. Vyšší podíl na tomto trhu mohou totiž podniky získat pouze na úkor svých konkurentů. Dalším faktorem zhoršujícím rivalitu může být i zájem konkurentů setrvat na tomto trhu, což znamená jejich vysoký počet a minimální rozdíly mezi produkty. Z tohoto důvodu jsou firmy pod velkým tlakem z hlediska naplnění kapacit, zvyšují se fixní náklady, snižují se ceny a to vše vede k cenovým válkám.

*Smluvní síla kupujících* znamená pro podnik hrozbu v případě, kdy zákazník tlačí ceny dolů, požaduje vysokou kvalitu nebo lepší servis. Naopak slabí kupující představují příležitost zvýšit ceny a získat tak vyšší zisk. Případy dominantního postavení kupujících podle Portera popisuje Dedouchová (2001, s. 22) jako situace, kdy se mikrookolí skládá z řady malých podniků a kupujícími je omezený počet velkých podniků. Jinou hrozbu znamenají nákupy ve velkém množství, dále když si zákazníci mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami nebo mohou nakupovat od několika firem najednou. Jestliže kupující pohrozí uskutečněním vertikální integrace, dosáhnou zpravidla snížení cen.

*Smluvní síla dodavatelů* roste v případě, kdy poskytují jedinečné výrobky nebo dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele. Nejlepší obranu proti této síle vidí Grasseová, Dubec, Řehák (2010, s. 193) v budování vztahů s dodavatelem a hledáním nových obchodních kontaktů.

*Hrozba substitučních výrobků*<sup>3</sup> limituje ceny a zisk. Pokud mají výrobky podniku málo blízkých substitutů, získává organizace příležitost ke zvýšení cen a jejich prostřednictvím i ke zvýšení výsledného zisku (Dedouchová, 2001, s. 23).

### **2.2.2.2 Interní analýza podniku**

Interní analýza je zaměřena na informace o dostupných zdrojích podniku, jeho schopnostech a dovednostech k provádění jednotlivých aktivit a jejich vzájemné vyváženosti. Zabývá se průběhem a dosahovanými výsledky podnikových činností, jako jsou výroba, finance, řízení lidských zdrojů, výzkum a vývoj, marketing a další.

Jednoduchou klasifikaci základních typů zdrojů uvádějí Sedláčková, Buchta (2006, s. 76-77):

- hmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje.

*Hmotné zdroje* tvoří majetek společnosti. Jedná se o stroje a zařízení, pozemky, budovy, haly a dopravní prostředky. Kromě jejich počtu, kapacity, spotřeby a dalších základních charakteristik je důležité znát i jejich ostatní vlastnosti, např. stáří, technický stav, spolehlivost nebo flexibilitu strojového parku.

*Lidské zdroje* představují klíčový zdroj organizace, na němž do značné míry závisí výkon podniku. Analýza lidských zdrojů zahrnuje charakteristiky jako počet zaměstnanců a jejich kvalifikační a věková struktura, vyhledávání a výběr pracovníků, motivace, způsoby odměňování, péče o pracovníky a další.

*Finanční zdroje* ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Obsahem rozboru těchto prostředků je mimo jiné možnost přístupu k cizímu kapitálu, velikost vlastního kapitálu, míra zadluženosti, úhrada závazků a pohledávek.

---

<sup>3</sup> „Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví.“(Grasseová, 2010, s. 192).

*Nehmotné zdroje* zahrnují oblast dostupné technologie (patenty, licence, know-how), pověst podniku, značku atd.

Sedláčková, Buchta (2006, s. 77) dále upozorňují na skutečnost, že „podniky jsou mnohem více než soubor strojů, budov, finančních prostředků a lidí.“ Vztahy se zákazníky a dodavateli nebo strategie, zaměřená na šetrný postoj k životnímu prostředí, znamenají pro firmy další významná aktiva.

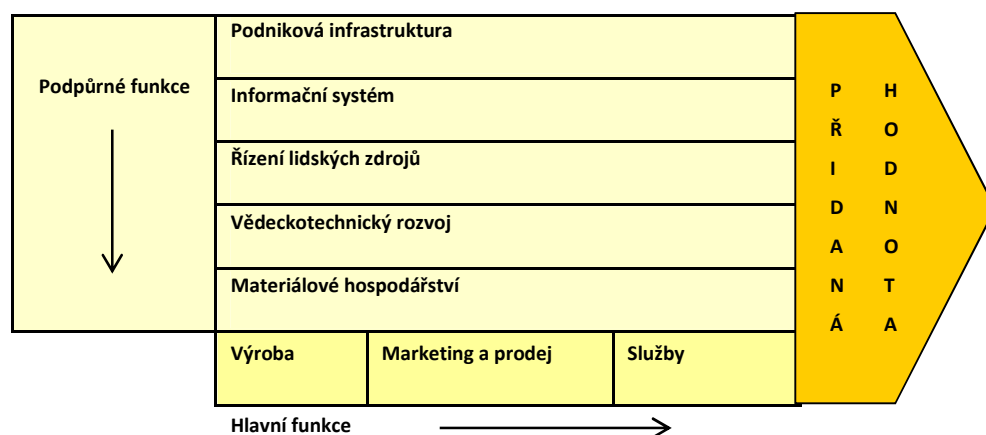
*Schopnost podniku* vyjadřuje charakteristika míry využití zdrojů. Zdroje jsou organizovány do systémů, vznikají mezi nimi vazby. Pro vnější pozorovatele bývají nepostřehnutelné a proto mohou znamenat výrazně vyšší hodnotu. Souvisí se způsobem řízení a rozhodování konkrétního podniku. Proto jsou konkurencí jen obtížně napodobitelné.

K základním nástrojům zkoumání schopností podniku patří finanční analýza a metoda hodnototvorného řetězce.

### Hodnototvorný řetězec

Metoda hodnototvorného řetězce je aplikována zejména na výrobní organizace. Výrobní činnost podniků obecně představuje transformaci vstupů na výstupy (výrobky). Proces této transformace ovlivňuje řada hodnototvorných funkcí (viz obrázek 2.4).

**Obrázek 2.4** Hodnototvorný řetězec



Zdroj: upraveno podle Dedouchová (2001, s. 31)

Každá z těchto funkcí přidává výrobku část jeho hodnoty. „Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit.“ (Dedouchová, 2001, s. 31).

Uvedený Porterův hodnototvorný řetězec je založen na poznatku, že silné stránky podniku není možné identifikovat při pohledu na podnik jako celek. Proto rozděluje strukturu podnikových aktivit na devět základních částí, které se jednotlivě zkoumají z hlediska jejich příspěvku k celkové vyprodukované hodnotě. Tyto činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné (Slávik, 1999, s. 104).

Mezi hlavní funkce řadí Sedláčková, Buchta (2006, s. 84):

- řízení vstupních operací (přejímání, skladování a rozdělování vstupů, manipulace s materiálem, plánování nákladní dopravy apod.),
- výroba a provoz (činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku, tzn. obrábění, svařování, kalení, balení, montáž, údržba zařízení a další),
- řízení výstupních operací (skladování a distribuce výrobků, vnitropodniková doprava, kompletace objednávek),
- marketing a prodej (reklama, výběr distribučních cest apod.),
- servis (například instalace, zaškolení obsluhy, opravy, dodávky náhradních dílů atd.).

Podpůrné funkce napomáhají hlavním činnostem a podporují sebe navzájem. Těmito aktivitami jsou nákupní činnost, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů a infrastrukturu podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 85).

Označení a zařazení jednotlivých položek do této analýzy závisí do značné míry na oblasti podnikání a úsudku hodnotitele. Pomocným vodítkem přitom může být tok výrobků, objednávek nebo dokladové dokumentace.

### **2.2.2.3 Analýza SWOT**

SWOT je zkratka z anglického originálu Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Jedná se o akronyma pro silné a slabé stránky (vnitřní potenciál) a příležitosti a ohrožení (vnější potenciál) podniku.



Albert Humphrey vytvořil původně SWOT jako týmovou metodu pro manažerské plánování. Později se vzhledem ke své integrující povaze stala jedním ze základních postupů strategické analýzy.

Hlavním cílem SWOT analýzy je provedení strukturovaného rozboru odkrývajících faktory podstatné pro tvorbu strategie. Sedláčková, Buchta (2006, s. 91) upozorňují na skutečnost, že má-li analýza SWOT plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace mimo jiné směřovat k nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů podnikového okolí i samotného podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Jedná se o jednoduchý nástroj, zaměřený na charakteristiku vnitřní situace firmy (silné a slabé stránky) a identifikaci vlivů, působících na podnik z vnějšího okolí (příležitosti a ohrožení). Průběh, komplexnost, detailnost a zpracování analýzy je nezbytné přizpůsobit konkrétním podmínkám a specifikům dané firmy a také účelu, pro který je v organizaci používána. Literatura neuvádí universální postup při zpracování. Kroky při realizaci SWOT analýzy popisují např. Sedláčková, Buchta (2006, s. 92):

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí na základě analýzy vnějšího prostředí. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. S využitím výsledků analýzy zdrojů a schopností podniku určení silných a slabých stránek organizace a stanovení jejích specifických předností. Přehled je opět vhodné omezit na 7 až 8 položek.
3. Posouzení vzájemných vztahů mezi jednotlivými charakteristikami.

Vzájemné posouzení interních faktorů (S, W) a externích vlivů (O, T) určuje čtyři možné budoucí strategie, definované na základě rozboru stávající strategické situace podniku (viz obrázek 2.5).

Jednotlivé strategické pozice, vyplývající z matice SWOT uvádí např. Slávik (1999, s. 117) nebo Fotr (2012, s. 54):

- Strategie SO znamená pro podnik ideální pozici. Podnik je vzhledem ke svým silám schopný využít identifikované příležitosti.
- Strategie ST se orientuje na využití silných stránek podniku, který se nachází v nepříznivém prostředí.

- Strategie WO je zaměřena na zlepšení slabých stránek podniku s využitím externích příležitostí, které nabízí atraktivní prostředí.
- Strategie WT je strategií defenzivní a je vhodná pro slabý podnik, který se nachází v prostředí plném hrozeb.

**Obrázek 2.5** Matice SWOT

|   | <b>Silné stránky (S)</b><br>Seznam:<br>1 .....<br>2 .....<br>3 .....<br>atd.     | <b>Slabé stránky (W)</b><br>Seznam:<br>1 .....<br>2 .....<br>3 .....<br>atd.  |
|---|--|---|
| <b>Příležitosti (O)</b><br>Seznam:<br>1 .....<br>2 .....<br>3 .....<br>atd. | <b>Strategie (SO)</b><br>Využít S na identifikované O.<br><br><b>Maxi – Maxi</b> | <b>Strategie (WO)</b><br>Překonat W při sdílení O.<br><br><b>Mini – Maxi</b>  |
| <b>Hrozby (T)</b><br>Seznam:<br>1 .....<br>2 .....<br>3 .....<br>atd.       | <b>Strategie (ST)</b><br>Využít S a vyhnout se T.<br><br><b>Maxi – Mini</b>      | <b>Strategie (WT)</b><br>Důraz na management rizik.<br><br><b>Mini - Mini</b> |

Zdroj: upraveno podle Fotr (2012, s. 53)

Základní idea SWOT analýzy, jako součásti strategického řízení, je podle Jirásek (2002, s. 61) tato: „Jestliže není jasno, kam se má podnik ubírat, vycházejme z toho, že má určité silné stránky a určité slabiny, a že na trhu má určité možnosti a naopak z něčeho se vylučuje. Pak má smysl, aby se dal tím směrem, kam ukazují jeho silné stránky a jeho tržní příležitosti a aby se vyhýbal tomu, na co nemá síly ani prostředky a nevstupoval do rizikových operací.“

Dále však Jirásek (2002, s. 81-82) hovoří o ústupu SWOT analýzy ve strategické praxi. Autor vytýká analýze tři základní vady, kterými jsou statičnost, subjektivnost a problém konzervatismu. Hučka (2011, s. 84) o metodě hovoří jako o nekomplikovaném a rychlém řešení. Schéma je názorné a přehledné, avšak při aktuálních otázkách naráží na hranice využitelnosti. Její zpracování v tradičním strategickém řízení proto deleguje na podřízené. Přes tyto kritické pohledy je SWOT v současnosti platným nástrojem, využívaným zejména k syntéze výsledků předcházejících rozborů vnitřního a vnějšího okolí organizace. Poskytuje

managementu podklady pro určení rozvojových směrů a aktivit, identifikaci klíčových oblastí a jako podklad pro formulaci vize a cílů podniku (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 297).

#### **2.2.2.4 Výběr strategie**

Na základě syntézy výsledků dílčích analýz vzniká několik variant budoucí strategie. Pro výběr konkrétní varianty strategie se v praxi využívají skupiny kritérií, které hodnotí smysluplnost (účelnost), realizovatelnost a přijatelnost dané varianty. Obsah jednotlivých kritérií charakterizuje Slávik (1999, s. 125) nebo detailněji Dedouchová (2001, s. 106 – 138).

Prvotní pohled na strategii představuje posouzení její *vhodnosti* z hlediska udržení či zlepšení konkurenční pozice podniku a zhodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá současné identifikované situaci podniku. *Přijatelnost* je silně provázána s očekáváním zájmových skupin uvnitř i vně organizace. Posledním ukazatelem při výběru strategie je její *proveditelnost*, která hodnotí množství a druhy zdrojů a schopností, které budou potřebné pro realizaci dané strategie. Toto kritérium zahrnuje i podmínky vnějšího prostředí firmy.

### **2.2.3 Stanovení strategického zaměření**

Proces zpracování strategického zaměření je prvním z procesů strategického plánování. Je tvořen pěti prvky: definice nebo aktualizace poslání a vize, stanovení nebo revize hodnot, vytýčení strategických témat a formulace obecných (strategických) cílů podniku (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 51).

#### **2.2.3.1 Poslání (*mise*)**

Poslání (*mise*) vyjadřuje přání firmy, jak by měla být chápána veřejností. Zdůvodňuje oprávněnost existence podniku, prezentuje aktivity, provozované firmou a specifikuje současný i budoucí předmět podnikání. Srpová (2010, s. 130) vyjadřuje poslání pomocí vztahu tří veličin („3C“): customer (zákazník), company (společnost) a competition (konkurence). Tyto vazby vytvářejí obecnou představu o činnosti firmy, vystihují typ

zákazníka a jeho specifické potřeby a ukazují postavení firmy a její reálné možnosti v konkurenčním prostředí.

Mise může mít i filozofický charakter. Jejím obsahem bývají etické nebo společenské hodnoty organizace. Pro pochopení a přijetí poslání je základním předpokladem jeho správná formulace. Podle Srpová (2011, s. 162) by se mělo jednat o dobře zapamatovatelné slogany, které nemusí být zcela konkrétní, ale musí být jasné i osobám neznalým firemní a odborné problematiky.

### 2.2.3.2 *Vize*

Pojem vize je odvozen z latinského slova „visio“ (zření) a v souvislosti s budoucností označuje prorocství. Firemní vize je určena především pro vnitrofiremní potřebu. Vyjadřuje formulaci výhledové orientace a hlavních cílů podniku pro dlouhodobější horizont. Jedná se o myšlenky, které mají motivující charakter a ve své podstatě předbíhají svou dobu (Srpová, 2010).

Plánovací horizont vize je obvykle střednědobý. Časové období je podmíněno charakterem podnikání a vývojem ekonomického cyklu. Fotr (2012, s. 34) uvádí příklad farmaceutického průmyslu, kde jsou plánovací období ohraničena délkou vývojového cyklu farmak nebo platností patentu 20 let. Z hlediska ekonomického vývoje v případě růstu ekonomiky hovoří o plánování na delší dobu, např. pět let, v případě dopadu krize o horizontu tří let. Pro každou firmu je vize svým obsahem specifická.

Principy vytvoření jednoznačné a inspirující vize charakterizují Grasseová, Dubec, Řehák (2010, s. 54):

- Vize musí popisovat ideální stav podniku v budoucnosti a tím vytýčit směřování organizace k jednomu společnému bodu.
- Vize vyjadřuje to, kde firma chce být.
- Vize představuje myšlenku, jak bude organizace známá nebo jakou pověst bude mít.
- Vize musí být stanovena top manažery a sdílena všemi pracovníky daného podniku.

- Vize musí být jednoznačná, konkrétní a srozumitelná pro všechny zaměstnance a zainteresované strany firmy.
- Vize by měla zahrnovat popis toho, jakou hodnotu organizace přináší zákazníkům a stakeholderům.
- Vize odpovídá na otázku, jak vypadá úspěch.

### **2.2.3.3 Strategické cíle podniku**

Při strategickém plánování rozlišuje Fotr (2012, s. 36) obecné cíle podniku (vyplývají z poslání firmy) a strategické cíle, které popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje definovaná vize. Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 60) hovoří o strategických cílech jako o obecných cílech (cílech 0. řádu). Podle autorky popisují zásadní výsledky ve strategických oblastech podniku, které jsou nezbytné pro dosažení vize, zatímco organizace plní své poslání. Jejich počet je omezený, zpravidla čtyři až sedm.

Obecné cíle podniku jsou dosahovány v dlouhodobém časovém horizontu a jejich splnění ovlivňuje velké množství vnějších faktorů. Jejich definice nezahrnuje činnosti, potřebné k zabezpečení cíle, ale v podstatě charakterizuje to, čeho chce podnik dosáhnout. Mezi rozhodující oblasti, pro které se stanovují strategické cíle, řadí Fotr (2012, s. 36) např. finanční výkonnost podniku, růst podniku, trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků), úroveň technologie a investic, kvalitu zaměstnanců a systém jejich motivace, implementaci informačních systémů a oblast životní prostředí. Výběr klíčových oblastí pro strategické řízení identifikuje možnosti budoucího rozvoje daného podniku.

### **2.2.4 Formulace strategie**

Mezi základní činnosti procesu formulace strategie patří stanovení specifických cílů pro klíčové funkční oblasti, výběr jejich ukazatelů a určení cílových hodnot.

#### 2.2.4.1 *Specifické cíle podniku*

Specifické cíle (cíle 1. řádu) vyjadřují požadovaný měřitelný a termínovaný výsledek, kterého by měla organizace dosáhnout pro naplnění strategických cílů. Jedná se o cíle, vytvářené zpravidla ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Tyto podcíle musí být dostatečně konkrétní, aby umožňovaly kvantifikaci a monitorování výsledků a jejich obsah musí být akceptovatelný pro ty, kteří je realizují (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 63).

Všechny tyto požadavky na definici specifických cílů zahrnuje metodika SMART, kterou popisuje např. Srpová (2010, s. 131). Cíl musí být:

- specifický (cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků a každý ve firmě mu musí rozumět),
- měřitelný (dosažení cíle musí být měřitelné),
- akceptovatelný (ze strany těch, kteří ho budou plnit),
- realistický (dosažitelný),
- termínovaný (musí být stanoven termín dokončení cíle, určení v čase).<sup>4</sup>

Uvedené požadavky jsou závazné jak pro cíle „tvrdé-hard“, tak i pro cíle „měkké-soft“. To znamená, že ukazatel výsledku jednotlivých cílů může mít formu kvantitativní i kvalitativní. Kvantitativní veličina vyjadřuje množství, čas, finance apod., kvalitativní reprezentuje změnu. V tomto případě je vhodné míru dosažení požadovaného stavu převést na hodnotící stupnici, případně sledovat její nepřímý dopad na vývoj některého tvrdého cíle (Fotr, 2012, s. 37).

Výběr vhodných měřítek cílů musí být proveden s ohledem na jejich využití tak, aby nedošlo k neefektivnímu nárůstu pracnosti a zároveň aby byla zachována jejich maximální vypovídací schopnost. V ideálním případě stanovuje organizace jeden ukazatel každému cíli.

Cílové hodnoty se určují pro jednotlivé roky a časový horizont pokrývá obvykle období tří až pěti let. Jejich určení je pro management značně náročné. Dodržuje zásadu od budoucnosti do minulosti, což znamená, že se nejprve určí cílová hodnota pro konec strategického období

---

<sup>4</sup> Literatura např. Fotr (2012, s. 36) uvádí rozšířenou metodiku SMARTER, tj. Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Result oriented (realistický), Time framed (časově vymezený), Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání) a Resourced (zaměřený na zdroje).

a teprve následně se provede specifikace plánovacích hodnot pro další časové úseky (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 71).

### **2.2.5 Implementace, monitorování a hodnocení strategie**

Pro úspěšnou implementaci zvolené varianty strategie je nezbytné vytvořit odpovídající organizační strukturu podniku a vhodný systém řízení. Tato volba závisí na stylu práce vedení podniku a na současném stupni poznání v oblasti řízení organizace. Další důležité aspekty představují konkrétní situace uvnitř a v okolí firmy.

*Organizační struktura* představuje stanovení způsobu, jak pracovníkům přidělit pravomoci, odpovědnosti a úkoly a jak zajistit spojení všech činností jednotlivých pracovníků a funkcí uvnitř podniku. V souvislosti s organizační strukturou hovoří Dedouchová (2001, s. 139-141) o vertikální diferenciaci, která představuje způsob přidělení pravomocí a odpovědností pracovníkům na jednotlivých úrovních řízení a o horizontální diferenciaci, při níž se rozdělují úkoly, a určuje se, kdo tyto úkoly bude plnit. Koordinace lidí a funkcí ke splnění úkolů zajišťuje integrace.

Zásady, které musí organizační struktura obecně splňovat, uvádí Dedouchová (2001, s. 139):

- musí být adaptabilní a flexibilní,
- útvarová seskupení musí nastolovat atmosféru osobní a skupinové tvořivosti, vysoké výkonnosti a seberealizace,
- musí být co nejjednodušší.

Velkou část historie moderního podnikání se společnosti snažily zvýšit svoji hodnotu přizpůsobením své organizační struktury zvolené strategii. Vývoj těchto struktur byl poháněn podstatnými změnami v povaze konkurence a ekonomiky. Současná konkurenční výhoda je odvozována především z nehmotných aktiv, jako jsou zaměstnanci, výzkum a vývoj a uspokojování potřeb zákazníků. Nové zkušenosti organizací při realizaci strategie ukazují, že není nutné, aby firma našla perfektní organizační strukturu pro svoji strategii, ale aby zvolila strukturu takovou, která umožňuje její propojení se strategií a funguje bez velkých konfliktů (Moderní řízení, 2006, č. 6).

*Strategický systém* definuje Dedouchová (2001, s. 153) jako „systém, který stanovuje cíle podniku, zjišťuje a kvantifikuje výstupy a současně sleduje zpětné vazby, které podávají informace o tom, zda strategie podniku a jeho organizační struktura jsou v souladu se změnami probíhajícími uvnitř podniku a v jeho okolí.“ Jeho smyslem je zvýšit celkovou výkonnost podniku.

Za moderní nástroj implementace, monitorování a hodnocení strategické výkonnosti je považován systém Balanced Scorecard (BSC), v českém překladu vyvážený systém ukazatelů (VSU).

### **2.2.5.1 *Balanced Scorecard (BSC)***

Balanced Scorecard byl poprvé představen Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v roce 1992 jako rámec pro měření výkonnosti firem. Autoři identifikovali čtyři obecné perspektivy, které pokrývají hlavní oblasti strategie podniku. V současnosti BSC umožňuje organizacím převést strategické zaměření do souboru vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti. S jeho pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost realizace zamýšleného strategického zaměření.

Systém BSC sleduje výkonnost organizace ze čtyř úhlů pohledu (perspektiv):

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení se a růstu.

*Finanční perspektiva* je zaměřena na finanční efekt realizace strategie. Obsahuje cíle a ukazatele, které měří konečný cíl veškerého hospodaření podniku, tj. dosažení dlouhodobého ekonomického zisku a zvyšování hodnoty firmy. Uspokojování zájmů vlastníků společnosti je měřeno například pomocí ukazatelů typu ROI, ROCE apod.

*Zákaznická perspektiva* se soustředí na cíle, které mají souvislost se vstupem na trh a umístěním na tomto trhu. Podnik musí stanovit, které zákazníky chce obsluhovat a s jakým typem výrobku nebo služby. Ukazatele jsou zaměřeny na měření spokojenosti odběratelů,



například věrnost zákazníka, měřená délkou obchodního styku, platební morálkou a podílem na jeho celkových nákupech nebo počtem nových zákazníků apod.

*Perspektiva interních procesů* definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů. Pozornost je zaměřena zejména na klíčové procesy, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. V rámci této perspektivy se jedná o ukazatele kvality výrobků a služeb.

*Perspektiva učení se a růstu* slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Je zaměřena na zdroje, které představují zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, technologie, informace a informační systémy (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 104-105; Krejčová).

Realizace strategie je úkolem vrcholového managementu a kromě jiného znamená i prosazení některých nepříjemných změn. Proto je důležité, aby firemní strategie byla pečlivě komunikována zaměstnancům a aby management sehrál roli pozitivního příkladu, kterým by se zaměstnanci mohli řídit (Moderní řízení, 2006, č. 11).

### **3 Aplikace teoretických východisek strategie na konkrétní podnik**

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Teoretická východiska budou aplikována na malý strojírenský podnik se sídlem ve Valašském Meziříčí.

##### **3.1.1 Historie společnosti**

V roce 1892 vznikl závod na destilaci dehtu Julia Rütgerse. Po jeho znárodnění v roce 1945 vznikly v roce 1946 Ostravské chemické závody, národní podnik. V roce 1950 byly přejmenovány na Urxovy závody. V listopadu 1960 byla zahájena výstavba nového závodu ve Valašském Meziříčí.

Kořeny společnosti TGH RENOVA s. r. o. sahají právě do tohoto období. Při výstavbě chemického komplexu Urxovy závody bylo rozhodnuto o vybudování vlastní údržby. V roce 1962 tak byla zahájena činnost tzv. dílen hlavního mechanika, malého strojírenského komplexu, který byl schopen pružně reagovat na požadavky zajištění plynulého provozu chemické výroby. Hlavní pracovní náplní této údržby byla výroba a opravy výměníků tepla, zásobníků a podobných provozních zařízení chemického průmyslu.

V roce 1989 se původní Urxovy závody, národní podnik, staly akciovou společností DEZA, a. s. V rámci reorganizace byly vyčleněny veškeré složky podniku, které se přímo nepodílely na hlavním výrobním programu, kterým byla výroba chemických surovin. Jednalo se o veškeré údržby, služby, stravování a řadu dalších činností. Tento krok umožnil vznik řady malých podniků, mezi nimiž byla i firma TGH RENOVA s. r. o. Sídlem společnosti se staly tři pronajaté výrobní haly. Veškeré strojní vybavení bylo odkoupeno a pořízeno na dlouhodobý úvěr od společnosti DEZA, a. s. Součástí privatizační smlouvy byly i podmínky na zaměstnání veškerých původních pracovníků údržby a přednostní zajištění výrobních požadavků DEZA, a. s. V tomto období tato produkce tvořila téměř 98 % celkových výnosů firmy.

S postupným rozvojem však vznikla potřeba navázat nové obchodní kontakty a rozšířit výrobní program. Na trhu působila řada neseriózních firem, které neplnily své obchodní závazky a často způsobily společnosti nemalé ztráty. Toto období bylo spojeno se získáním nových zkušeností, značným technickým rozvojem, ale taky nízkou produkcí

finančního zisku. Koncem devadesátých let byla navázána spolupráce s firmou De Ruijter STM BV z Nizozemí, která zajišťuje strojní zařízení pro hliníkárný, olejářské a těžařské společnosti. Jednalo se o výrobu technicky velmi složitých zařízení. Díky technické podpoře ze strany holandských odběratelů došlo k výraznému vývoji a kvalita výrobků se dostala na špičkovou úroveň srovnatelnou s vyspělými západními státy. Prostřednictvím zahraničních obchodních partnerů se výrobky začaly vyvážet do západních zemí, Číny, Indie a řady dalších států (Dobiášová, 2011, s. 28-29).

### **3.1.2 Současnost**

V současné době patří firma TGH RENOVA s. r. o. mezi dva významné dodavatele strojního zařízení pro chemický průmysl ve Zlínském kraji. Je držitelem certifikátu ISO 9001. Hlavní výrobní program je zaměřen na opravy a výrobu tlakových zařízení podle českých, evropských i amerických norem. Produkci společnosti z hlediska hmotnosti tvoří výrobky v řádech kilogramů až několika tun, z pohledu vnějšího rozměru se jedná o výrobky v řádu milimetrů až několika desítek metrů. Podnik zaměstnává v průměru třicet devět zaměstnanců. Novým trendem je realizace větších investičních celků a tím zajištění komplexnějších služeb pro odběratele. Montáže již probíhají v Nizozemí a Norsku. Mezi tuzemské odběratele patří akciová společnost DEZA, a. s., Tonak a. s. Nový Jičín, Sigma Lutín a další. K hlavním zahraničním odběratelům patří firmy De Ruijter STM BV z Holandska a GEA Wiegand GmbH z Německa.

Cílem společnosti je dlouhodobě obstát na strojírenském trhu a zajistit dobré pracovní podmínky a slušný příjem pro své zaměstnance. K silným stránkám podniku patří vysoká technická odbornost a sebraný tým kvalifikovaných pracovníků. K slabým stránkám patří neexistence stálého výrobního programu, což pro manažery znamená neustálý tlak z hlediska naplnění výrobních kapacit (Dobiášová, 2011, s. 29-30).

### 3.1.3 Předmět podnikání

Firma TGH RENOVA s. r. o. zahájila svou činnost v roce 1992. Hlavním předmětem podnikání je výroba, montáž, opravy a rekonstrukce vyhrazených tlakových zařízení pro chemický průmysl. Vedení společnosti tvoří dva společníci, kteří jsou zároveň statutárními orgány.

#### Popis účetní jednotky:

|                      |   |
|----------------------|---|
| Název:               | TGH RENOVA s. r. o.   |
| Sídlo:               | Masarykova 753<br>Valašské Meziříčí<br>PSČ 757 05   |
| Identifikační číslo: | 00561070  |
| Právní forma:        | Společnost s ručením omezeným   |
| Registrace:          | Krajský soud v Ostravě, oddíl C, vložka 80  |
| Datum vzniku:        | 21. 9. 1990   |
| Živnosti:            | Zámečnictví, nástrojářství<br>Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny<br>Obráběčství<br>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona<br>Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení<br>Projektová činnost ve výstavbě |

### 3.1.4 Ekonomická situace

Rozbor ekonomické situace podniku vychází ze základních účetních výkazů společnosti. Finanční výsledky jsou sledovány za období let 2008 – 2012 (viz tabulka 3.1).

Aktiva podniku vykazují v průběhu pětiletého období stabilní úroveň. K výraznému zvýšení došlo pouze v roce 2010, kdy v důsledku vysokého nárůstu oběžných aktiv zejména krátkodobých pohledávek stoupla hodnota celkových aktiv o téměř 40 %. Tato situace se projevila na straně pasiv zvýšením krátkodobých závazků a to o 31 % a čerpáním krátkodobého bankovního úvěru.

**Tabulka 3.1** Finanční výsledky společnosti TGH RENOVA s. r. o.

|         |                            | 2012   | 2011   | 2010   | 2009   | 2008   |
|---------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|         | AKTIVA CELKEM              | 12 583 | 13 101 | 21 351 | 15 389 | 12 986 |
| A.      | Pohledávky za upsaný VK    |        |        |        |        |        |
| B.      | Dlouhodobý majetek         | 2 972  | 3 468  | 2 889  | 3 243  | 3 908  |
| C.      | Oběžná aktiva              | 9 481  | 9 423  | 18 249 | 11 849 | 8 727  |
| C. I.   | Zásoby                     | 1 596  | 2 300  | 1 938  | 1 539  | 2 878  |
| C. II.  | Dlouhodobé pohledávky      |        |        |        |        |        |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky      | 6 898  | 6 635  | 15 797 | 9 246  | 3 171  |
| C. IV.  | Finanční majetek           | 987    | 488    | 514    | 1 064  | 2 678  |
|         | PASIVA CELKEM              | 12 583 | 13 101 | 21 351 | 15 389 | 12 986 |
| A.      | Vlastní kapitál            | 4 360  | 3 788  | 7 526  | 6 526  | 6 473  |
| A. V.   | VH běžného účetního období | 572    | -3 739 | 1 000  | 53     | -159   |
| B.      | Cizí zdroje                | 8 223  | 9 313  | 13 825 | 8 863  | 6 513  |
| B. I.   | Rezervy                    |        |        |        |        |        |
| B. II.  | Dlouhodobé závazky         | 2 327  | 580    | 61     | 167    | 272    |
| B. III. | Krátkodobé závazky         | 5 596  | 6 733  | 11 349 | 8 696  | 6 241  |
| B. IV.  | Bankovní úvěry a výpomoci  | 300    | 2 000  | 2 415  |        |        |
|         | Tržby                      | 36 001 | 37 413 | 43 078 | 43 164 | 46 821 |
|         | Přidaná hodnota            | 15 031 | 10 194 | 13 795 | 14 381 | 15 156 |
|         | Počet zaměstnanců          | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |

Zdroj: zpracováno na základě interních materiálů společnosti

U tržeb dochází k postupnému poklesu. Celkový objem tržeb klesl během sledovaného období o hodnotu téměř 25 %. Výsledky hospodaření vykazují obrovské kolísání. Počet zaměstnanců zůstává neměnný.

## **3.2 Strategická analýza**

Základem pro tvorbu strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Toto podnikové okolí zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí. Pro jejich zkoumání byla zvolena PEST analýza a Porterův model pěti sil.

### **3.2.1 PEST analýza**

Společnost TGH RENOVA s. r. o. je ryze českou společností, podnikající ve Zlínském kraji. Její sídlo je ve Valašském Meziříčí, kde se rovněž nacházejí i výrobní prostory.

#### **Politické okolí**

Současnou vládu České republiky pod vedením premiéra RNDr. Petra Nečase tvoří koalice tří politických stran a to Občanské demokratické strany, strany TOP 09 a strany LIDEM (dříve Věci veřejné). Od roku 2010 bylo ze strany opoziční ČSSD pětikrát vyvoláno hlasování o nedůvěře vládě, naposledy v lednu 2013. Nejčastějším důvodem byla zejména úsporná opatření vlády, charakterizovaná tzv. „úsporným balíčkem“. Dalšími vytýkanými problémy jsou nezdaněná šedá ekonomika, korupce a předražené veřejné zakázky.

Budoucí vývoj politických preferencí občanů ukázaly Krajské volby, konané v roce 2012. Jejich jasným vítězem se stala Česká strana sociálně demokratická. Tento trend potvrdila i první přímá prezidentská volba v roce 2013, kdy se prezidentem ČR stal Ing. Miloš Zeman, CSc., bývalý předseda ČSSD a ikona silně spojená se sociálními jistotami. Vítězství této levicové strany lze tedy předpokládat i v nadcházejících parlamentních volbách v roce 2014. Tato situace by mohla znamenat změny legislativy v oblasti Zákoníku práce a daňové politiky země. Média hovoří o zvýšení daně z příjmů právnických osob na 21%, v případě velkých firem finančního nebo energetického sektoru až na úroveň 30%.

Nadále dochází k růstu politické síly velkých podniků. Ta kompenzuje jejich klesající konkurenceschopnost. Jejich ekonomická moc se projevuje schopností podle potřeby ovlivňovat vládní rozhodnutí (Moderní řízení, 2013, č. 1).

Ekonomickými velmocemi se postupně stávají Brazílie, Rusko, Indie a Čína.

## **Ekonomické okolí**

Krize, která započala v roce 2008, tvrdě zasáhla globální podnikání a výraznou měrou zasáhla i Českou republiku. Podle Miroslava Singera byla do české ekonomiky dovezena a její vývoj bude ve velké míře závislý na vývoji v zahraničí. V tomto období patří k přednostem české ekonomiky zejména makroekonomická rovnováha, cílování inflace a managed float, vlastní měna a odolný a ziskový bankovní sektor. Riziko představuje vysoká exportní závislost. Přestože se česká ekonomika s finanční a hospodářskou krizí vyrovnává lépe než mnohé jiné vyspělé ekonomiky, její dopady budou patrné i v následujících obdobích (Singer, 2010). Vybrané makroekonomické ukazatele ČR za období 2008-2011 znázorňuje tabulka 3.2.

**Tabulka 3.2** Makroekonomické ukazatele ČR

|                                   |           | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|-----------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Růst HDP (stálé ceny)             | %         | 3,1         | -4,5        | 2,5         | 1,9         |
| Míra inflace                      | %, průměr | 6,3         | 1,0         | 1,5         | 1,9         |
| Míra registrované nezaměstnanosti | %, průměr | 5,44        | 7,98        | 9,01        | 8,57        |
| CZK/EUR                           | průměr    | 24,942      | 26,445      | 25,29       | 24,586      |
| Hrubá měsíční mzda                | v tis.    | 21 564      | 21 968      | 22 982      | 23 766      |
| Sazba DPPO                        | %         | 21          | 20          | 19          | 19          |
| Diskontní sazba ČNB               | %         | 1,25        | 0,75        | 0,25        | 0,25        |

Zdroj: ČSÚ a ČNB

Rok 2012 se stal pro ekonomiku ČR rokem recese. Pokles české ekonomiky začal již v prvních měsících roku a v dalším období se postupně prohluboval. Oproti roku 2011 klesl HDP o 1,2 %. Toto snížení bylo způsobeno výrazným propadem spotřeby českých domácností a snížením výdajů vládního sektoru. Ke zmírnění poklesu přispěl zahraniční obchod. V průběhu roku 2012 docházelo k postupnému oslabování produkce ve většině zpracovatelských oborů včetně strojírenství. Naopak k výraznému růstu produkce došlo v chemickém průmyslu a energetice. Ve většině klíčových odvětví zpracovatelského průmyslu došlo k oslabování tempa vytvořené přidané hodnoty. Tento trend je patrný téměř dva roky. Růst zahraničních zakázek vykazovala odvětví chemického průmyslu i výroby elektrických zařízení a kovových konstrukcí.

Export z České republiky stoupl nominálně proti roku 2011 o 7,2 % s klesajícím trendem. Mezi hlavní destinace pro české exportéry patřil slovenský trh, Německo, Čína a Rusko. Vývozy na trhy mimo EU vzrostly o 20,6 %.

Průměrná míra inflace dosáhla v roce 2012 nejvyšší úrovně za poslední čtyři roky a to 3,3 %.

Míra registrované nezaměstnanosti v závěru roku 2012 dosáhla 9,4 %, což je historicky nejvyšší počet evidovaných lidí bez práce.

Koruna v roce 2012 proti hlavním měnám oslabila zhruba na úroveň roku 2010. Směnný kurz vůči euru činil v průměru 25,143 CZK/EUR (Dubská, Kamenický, 2013).

V prosinci roku 2012 byla usnesením vlády přijata nová koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020 (Koncepce MSP 2014+). V rámci této koncepce jsou vymezeny čtyři strategické priority - Kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání, Rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury, Podpora internacionalizace MSP a Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013).

### **Sociální a demografické okolí**

Česká republika je státem ve střední Evropě. Sousedí se Slovenskem, Rakouskem, Německem a Polskem. Její rozloha představuje téměř 79 tis. km<sup>2</sup>, počet obyvatel 10,5 mil. Podle statistik dochází k postupnému snižování počtu obyvatel v produktivním věku, naopak lidé starší 65 let tvoří v současnosti téměř 17 % z celkové populace ČR.

Výrazným jevem současnosti je stárnutí populace. Česká republika, stejně jako země EU se snaží pomocí reformy důchodového systému prodloužit aktivní pracovní život svých obyvatel. Štorová (2012) zdůrazňuje, že změna postoje k věku je nevyhnutelná. Starší pracovníci pro své zaměstnavatele představují důležitou základnu znalostí, jejichž ztráta by pro firmu mohla mít nedozírné následky. Proto je důležité vytvářet systém mezigeneračního učení, který zajistí oboustranné předávání znalostí.

Podle statistik ČSÚ počet osob se základním vzděláním a bez vzdělání tvoří 16,1 %, se středním vzděláním bez maturity 35,2 %, střední vzdělání s maturitou dosahuje 33,8 % populace a vysokoškolsky vzdělané obyvatelstvo tvoří 14,8 %. K současným základním



problémům v této oblasti patří celosvětový nedostatek kvalifikovaných, technicky vzdělaných lidí. Tato absence je nejvíce patrná u strojírenských podniků. Nejvíce chybí vyškolení obráběči kovů, svářeči, zámečníci a vysokoškolsky vzdělaní odborníci. Trendem je pak spolupráce průmyslových podniků se vzdělávacími institucemi, jako jsou učiliště, střední a vysoké školy.

Finanční pomoc vybraným podnikům v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů poskytuje Evropský sociální fond v ČR prostřednictvím svých dotačních programů. Objem finančních prostředků na programovací období 2007 – 2013 činí 3,8 mld. EUR (Evropský sociální fond v ČR, 2008).

### **Technologické okolí**

Vzhledem ke stále rostoucí ceně pracovní síly jsou v současnosti při výrobě ve strojírenské praxi nahrazovány běžné konstrukční oceli vysoce legovanými materiály, které zajišťují delší životnost zhotovených výrobků a nižší náklady na jejich pozdější údržbu. Původní výrobky z uhlíkatých materiálů podléhaly korozi a jejich častá povrchová úprava znamenala pro společnosti zvýšené náklady. Díky lepšímu chemickému složení navíc dosahují nové materiály vyšší pevnosti a zároveň odolnosti proti nízkým i vysokým teplotám.

V souvislosti s vývojem nových vysoko pevnostních materiálů docházelo i k rozvoji technologií jejich dělení. Přes pálení oceli pomocí acetylenových hořáků, řezání plazmovými stroji a laserem se postupně přešlo k dělení vodním paprskem. Tlak vodního paprsku o velikosti pět tisíc barů dokáže s přesností na desetiny dělit nerezové materiály různých tloušťek a povrch navíc nepotřebuje další úpravu. Tato metoda je výrazně šetrnější vůči životnímu prostředí, protože na rozdíl od předchozích technologií nezatěžuje ovzduší karcinogenními látkami.

Zvýšení produktivity, přesnosti a kvality v odvětví strojírenství znamenají robotizace a automatizace. Příkladem mohou být číslicově řízené stroje pro obrábění a robotizovaná střediska pro svařování. Přes vysoké pořizovací náklady těchto zařízení je jejich produktivita tak vysoká, že při plném využití kapacity vykazují návratnost v řádu měsíců. Jejich další výhodou je prakticky nulová chybovost. U posledních typů orbitálních svařovacích stanic není nutné žádné seřizování, automat sám vyhodnotí vzdálenost a velikost mezery a podle zjištěných údajů nastaví parametry napětí a proudu. Celá operace probíhá řádově ve vteřinách.

Vzhledem k nutnosti ochrany životního prostředí mají šanci na odbyt výrobky, využitelné pro energetický průmysl nebo odpadové hospodářství. Trendem současnosti jsou modernizace elektráren, bio spalovny, čistírny vod nebo linky pro separaci a zpracování odpadů.

### **3.2.2 Porterův model pěti sil**

Podle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) firma TGH RENOVÁ s. r. o. spadá do sekce C – Zpracovatelský průmysl. Převážná část výnosů společnosti je zahrnuta v oddíle 33 – Opravy a instalace strojů a zařízení. V rámci produkce, zařazené do tohoto oddílu provádí firma opravy kovových nádrží, zásobníků, potrubí a potrubních vedení. Další podnikovou produkci zahrnují skupiny 28 – Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených, speciálně výroba výměníků a 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení, v rámci které jsou vyráběny zásobníky a vysoko objemové nádrže (Český statistický úřad).

#### **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Firmy, podnikající ve stejné oblasti jako společnost TGH RENOVÁ s. r. o. převážně vycházely z dlouholeté tradice strojírenské výroby a v rámci privatizace byly transformovány jako kapitálové společnosti. Jejich výroba vyžaduje velké výrobní haly s vestavěnými zdvihacími zařízeními a nákladné strojní vybavení, jako jsou tvářecí a obráběcí stroje, svářečky apod. Další vysoké finanční částky jsou investovány do potřebných povolení a certifikací. Certifikace svařovacích postupů jsou výsledkem dlouholeté postupné činnosti. Míra zisku v tomto odvětví není vysoká.

#### **Rivalita mezi stávajícími podniky**

K nejvýznamnějším stávajícím konkurentům patří:

- Ondřejovická strojírna, a. s. se sídlem Zlaté Hory,
- POSAD STEEL, s. r. o. ve Valašském Meziříčí,
- Promont, a. s. Ostrava,
- Technomont, s. r. o. Frýdek Místek.

Ondřejovická strojírna, a. s. byla původně součástí Moravských chemických závodů Ostrava a od roku 1961 začala vyrábět široký sortiment výrobků pro chemický průmysl a tlakové nádoby. V rámci velké privatizace vznikla společnost s ručením omezeným. V únoru 2010 došlo k fúzi se společností Fagonia Consulting. Její specializací je výroba tlakových zařízení, výroba vyhrazených technických zařízení pro jadernou energetiku a výroba bezucpávkových čerpadel ([www.ondrstroj.cz](http://www.ondrstroj.cz)).

POSAD STEEL, s. r. o. je nástupnickou společností firem Jiří Posád-TECH-MONTAGE a Miroslav Posád, MONTÁŽE. Firma se specializuje na výrobu a montáže v chemickém, potravinářském a energetickém průmyslu. Dále vyrábí a montuje konstrukce zařízení štěrkoven, pískoven a zařízení na výrobu betonu. V energetickém průmyslu k jejím aktivitám patří kusové dodávky potrubních systémů, tlakových nádob a výměníků ([www.posad.cz](http://www.posad.cz)).

**Tabulka 3.3** Přehled základních ekonomických ukazatelů konkurence (v tis. Kč)

|                        | <b>Základní kapitál</b> | <b>Aktiva</b> | <b>Tržby</b> | <b>Zisk</b> | <b>Počet zaměstnanců</b> |
|------------------------|-------------------------|---------------|--------------|-------------|--------------------------|
| Ondřejovická strojírna | 4 500                   | 276 665       | 122 805      | -8 108      | 80                       |
| POSAD STEEL            | 210                     | 90 371        | 361 075      | 6 152       | 146                      |
| Promont                | 4 500                   | 78 435        | 133 497      | 1 252       | 102                      |
| Technomont             | 1 000                   | 190 968       | 235 252      | 15 942      | 197                      |
| TGH RENOVA             | 200                     | 13 101        | 37 413       | -3 739      | 39                       |

Zdroj: vlastní zpracování

Promont, a.s. byla založena v roce 1990. Hlavním předmětem činnosti firmy jsou komplexní dodávky technologií pro chemický, potravinářský, papírenský, farmaceutický, petrochemický a strojírenský průmysl ([www.promont-as.cz](http://www.promont-as.cz)).

Technomont, s.r.o. vznikla v roce 1990. Společnost nabízí komplexní služby v oblasti výstavby a oprav energetických zařízení. Speciálně se zaměřuje zejména na výrobu ocelových konstrukcí, beztlakých a tlakových nádrží a zásobníků ([www.technomont.cz](http://www.technomont.cz)).

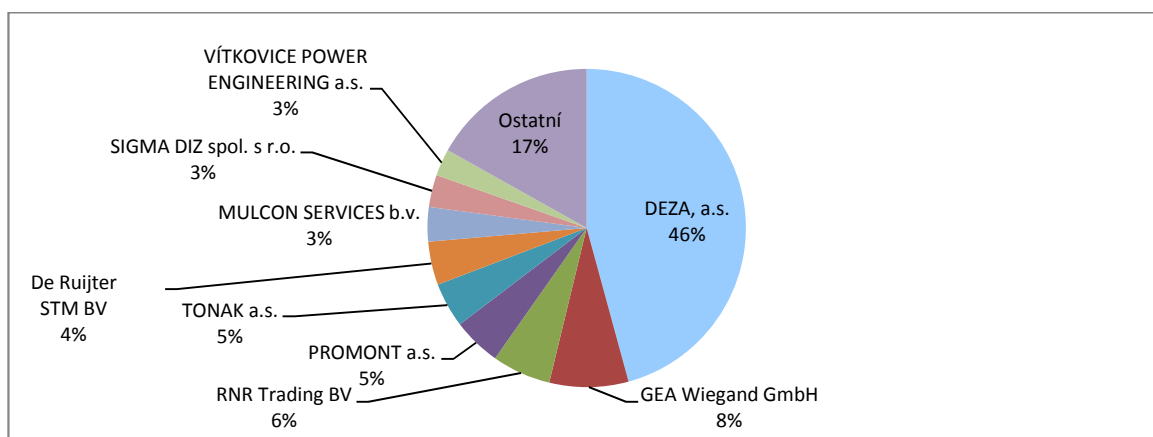
Přehled základních ekonomických ukazatelů konkurence (viz tabulka 3.3).

### **Smluvní síla kupujících**

V posledních čtyřech letech došlo ve sledovaném odvětví k výrazné převaze nabídky výrobků nad jejich poptávkou. Odběratelům se díky tomu podařilo snížit ceny produkce

na únosné minimum. Vzhledem ke snížení investiční činnosti velkých společností bude tato situace i nadále pokračovat. Trendem zákazníků je objednávání celých obrovských investičních celků, které jsou velmi náročné na technickou přípravu, nákup materiálu i samotnou výrobu. Jejich zadávání probíhá formou výběrových řízení. Čas na přípravu, zpracování a výrobu zakázek je velmi krátký. Proto se v tomto odvětví vytvořila určitá forma spolupráce mezi konkurenty a jednotlivé firmy si velké zakázky mezi sebe rozdělují.

**Graf 3.1** Portfolio odběratelů



Zdroj: vlastní zpracování

Pro některé zahraniční odběratele vyrábí firma technicky a zpracovatelsky náročné prototypy zařízení, které jsou následně do hromadné výroby zadávány v zemích s levnější pracovní silou jako je Rumunsko, Bulharsko nebo Ukrajina. Výrazně lepší postavení v tomto ohledu mají společnosti, které jsou ekonomicky svázány se zahraničními partnery, protože mají stálý přísun práce a jejich ziskovost je výrazně vyšší.

### Smluvní síla dodavatelů

Sortiment výroby společnosti TGH RENOVA s. r. o. je zaměřen na zakázkovou výrobu. Sedmdesát procent objemu výrobního materiálu tvoří plech. Pro nákup plechu přímo od výrobců musí podniky splňovat určité množství limity. Vzhledem k výšce těchto limitů je tato možnost pro firmu nedostupná a proto nakupuje prostřednictvím obchodních firem. Těch je na českém trhu velké množství a jejich ceny jsou v rámci konkurenčního boje srovnatelné.

Další významnou položku nákupu tvoří trubky. Významným evropským výrobcem bezešvých trubek jsou Železiarne Podbrezová a. s. Požadavek na výrobu jednoho jmenovitého průměru činí minimálně 3 tuny. Vzhledem k neopakující se výrobě by nákup tak vysokého množství pro společnost znamenal zvýšení zásob a dlouhodobé vázání finančních prostředků. Nákup je proto zajišťován pomocí obchodníků, kteří spojují požadavky jednotlivých společností. Jejich ceny jsou opět srovnatelné. Tento systém je ale málo flexibilní. Jinou možností je nákup trubek z centrálních prodejních středisek německých výrobců. Ta však nabízejí výrobky za vyšší ceny a jejich distribuce je spojena s vysokými přepravními náklady. Poslední možnost představují dodávky z Polska, které jsou však časově nestabilní a jakostně proměnlivé. Při nákupu nerezových trubek od evropských výrobců musí společnost akceptovat jejich vysoké ceny. V případě získání zakázky s delším dodacím termínem zajišťuje proto nákup prostřednictvím obchodních firem, které dovážejí tuto komoditu z Číny a Běloruska. Dodací lhůta je v tomto případě 60 až 70 dnů, cena oproti evropské produkci značně nižší. V současnosti se však i tyto ceny z důvodu celní politiky EU začínají vyrovnávat evropské produkci.

Klenutá dna nakupuje podnik od Německých výrobců např. BAZ GmbH nebo KÖNIG+CO GmbH. Tito výrobci skupili veškeré své konkurenční firmy v České republice a Maďarsku a získali tak výhradní postavení na evropském trhu. Pro české odběratele tato situace znamená nutnou akceptaci vysokých cen i vysokých nákladů na přepravu.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Hlavním předmětem podnikání firmy TGH RENOVA s. r. o. je montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny. Jedná se zejména o výrobu tlakových nádob, zásobníků a výměníků pro chemický průmysl. Tato produkce je vysoce specifická a na technologii výroby značně náročná. Vyrobená zařízení musí splňovat veškeré parametry, stanovené normami a vyhláškami a proto odběratelé tato výrobní zařízení nemohou nahradit jiným typem výrobku. Jedinou možností zákazníků je nakoupit u jiné výrobní společnosti.

### **3.2.3 Interní analýza společnosti**

Interní analýza společnosti je zaměřena na analýzu finančních, lidských, hmotných a nehmotných zdrojů podniku.

### 3.2.3.1 Finanční zdroje

Rentabilita podniku patří k nejdůležitějším charakteristikám podnikatelské činnosti. Vyjadřuje jeho schopnost dosahovat výnosů (zisku) na základě vložených prostředků. Ukazatele rentability společnosti za uplynulá období znázorňuje tabulka 3.4.

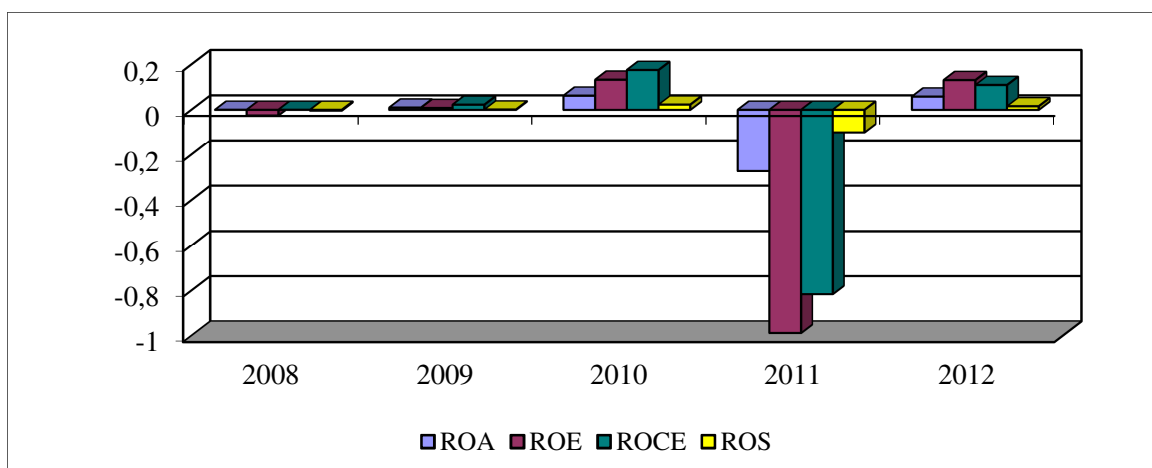
**Tabulka 3.4** Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 – 2012 (v %)

| Ukazatele rentability                | 2012  | 2011   | 2010  | 2009 | 2008  |
|--------------------------------------|-------|--------|-------|------|-------|
| Rentabilita celkových aktiv - ROA    | 5,83  | -27,20 | 6,24  | 0,99 | 0,01  |
| Rentabilita vlastního kapitálu - ROE | 13,12 | -98,71 | 13,29 | 0,81 | -2,46 |
| Rentabilita kapitálu - ROCE          | 10,96 | -81,59 | 17,56 | 2,27 | 0,01  |
| Rentabilita tržeb - ROS              | 1,59  | -9,99  | 2,31  | 0,12 | -0,34 |

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vypočtených poměrových ukazatelů je patrné, že v letech 2008 až 2009 byla rentabilita podniku velmi nízká a nedosahovala ani 1%. Výjimku představuje pouze rentabilita dlouhodobého kapitálu v roce 2009. Mírně stoupající tendence v prvních dvou letech dosáhla vrcholu v roce 2010, kdy mají ukazatele ROE a ROCE hodnoty větší než 10%.

**Graf 3.2** Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 – 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Následující období přineslo společnosti obrovský propad. V posledním sledovaném roce je vidět výrazné zlepšení. Z dlouhodobého hlediska společnost vykazuje velmi nízké hodnoty rentability tržeb (viz graf 3.2).

### **Ukazatele likvidity**

Analýza schopnosti podniku realizovat potřebné platby a hradit své závazky je prováděna pomocí ukazatelů likvidity.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele, pokud by proměnil veškerý krátkodobý oběžný majetek v daném okamžiku v hotovost. Jeho hodnota je doporučována v rozmezí 1,5 až 2,5. Pohotová likvidita poměruje pohotová oběžná aktiva (krátkodobé pohledávky plus finanční majetek) ke krátkodobým dluhům. Je-li hodnota tohoto ukazatele 1:1, lze ji považovat za dobrou, protože podnik je schopen vyrovnat své krátkodobé závazky, aniž by musel prodávat zásoby. Pro konzervativní strategii je doporučována hodnota 1,1 až 1,5. Nejprísnejším ukazatelem likvidity je hotovostní likvidita, která poměruje pouze finanční majetek a krátkodobá pasiva. Její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,9 – 1,1 (Holečková, 2008, s. 116-120). Vývoj ukazatelů likvidity firmy TGH RENOVA s. r. o. zobrazuje tabulka 3.5.

**Tabulka 3.5** Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008 – 2012

| <b>Ukazatele likvidity</b> | <b>2012</b> | <b>2011</b> | <b>2010</b> | <b>2009</b> | <b>2008</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Běžná likvidita            | 1,61        | 1,08        | 1,33        | 1,36        | 1,4         |
| Pohotová likvidita         | 1,34        | 0,82        | 1,19        | 1,19        | 0,94        |
| Hotovostní likvidita       | 0,17        | 0,06        | 0,04        | 0,12        | 0,43        |

Zdroj: vlastní zpracování

Likvidita společnosti byla za sledované období velmi nízká. Převážná část vypočtených hodnot nedosahovala doporučených mezí tohoto ukazatele. Až na hotovostní likviditu vykazovaly hodnoty stabilní výši až do roku 2011, kdy došlo k obrovskému propadu. V následujícím období se finanční situace firmy výrazně zlepšila.

## Ukazatele aktivity

Využití majetku vázaného v podnikání je sledováno pomocí ukazatelů aktivity. Podle výpočtu ukazatelů (viz tabulka 3.6), se celková aktiva společnosti do tržeb obrátí v průměru 3 krát. Jedna obrátka zásob vykazuje hodnotu mezi 13 až 22 dny. Po tuto dobu jsou materiál a suroviny vázány v podniku jako zásoby až do doby jejich spotřeby.

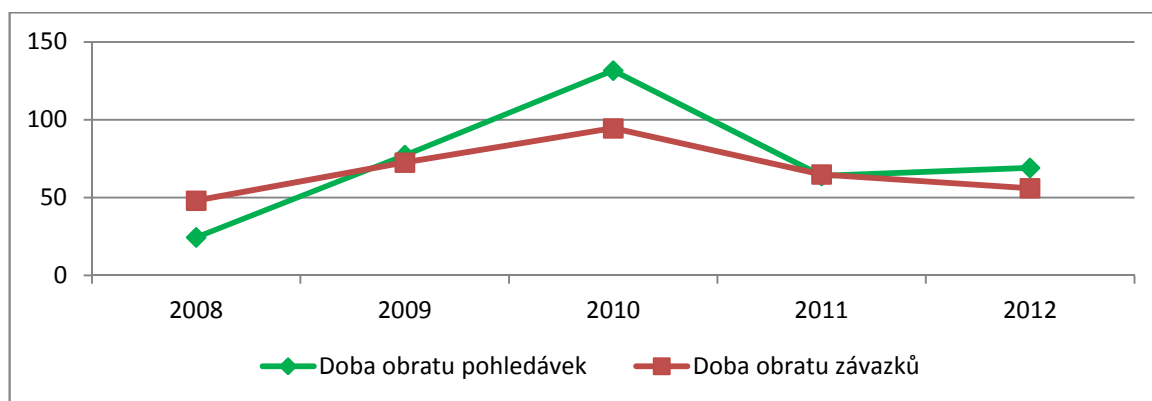
**Tabulka 3.6** Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2008 - 2012

| Ukazatele aktivity     | 2012   | 2011   | 2010   | 2009   | 2008  |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Obrat celkových aktiv  | 2,86   | 2,86   | 2,02   | 2,8    | 3,61  |
| Doba obratu aktiv      | 125,83 | 126,06 | 177,79 | 128,35 | 99,85 |
| Obrat zásob            | 22,56  | 16,27  | 22,31  | 28,05  | 16,27 |
| Doba obratu zásob      | 15,96  | 22,13  | 16,14  | 12,84  | 22,13 |
| Doba obratu pohledávek | 68,98  | 63,84  | 131,54 | 77,11  | 24,38 |
| Doba obratu závazků    | 55,96  | 64,79  | 94,5   | 72,53  | 47,99 |
| Obchodní deficit       | 31,49  | 23,21  | 69,57  | 23,21  | -4,30 |

Zdroj: vlastní zpracování

Doba splatnosti pohledávek vykazuje do roku 2010 výrazný nárůst. V tomto roce byly pohledávky zaplacený v průměru za 131 dnů. Společnost na tuto situaci reagovala čerpáním revolvingového úvěru a své závazky s jeho pomocí hradila v průměru za 94 dnů (viz graf 3.3).

**Graf 3.3** Vývoj doby obratu pohledávek a závazků v období 2008-2012



Zdroj: vlastní zpracování



Platební podmínky společnosti jsou u běžných pohledávek stanoveny na 35 dnů, u závazků na 45 dnů. Tyto stanovené podmínky nebyly dodrženy, což vypovídá o trendu současného podnikatelského prostředí, kterým je špatná platební morálka.

### **Finanční stabilita**

Finanční stabilita vyjadřuje odolnost podniku proti zhroucení financí v důsledku úbytku cizích zdrojů. Podnik, který vykazuje dobrou finanční stabilitu má dostatek zdrojů na dluhovou službu a dostatek zpeněžitelného majetku použitelného na uspokojení věřitelů (Holečková, 2008, s. 128).

Hodnota ukazatele krytí dlouhodobého majetku se pohybuje ve sledovaném období mezi 1,26 a 2,63. To znamená, že majetková a finanční situace podniku je vyvážená. Dlouhodobý majetek podniku je financován pouze vlastním kapitálem a dlouhodobými dluhy (viz tabulka 3.7). Nejnížší finanční stabilitu firma vykazovala v roce 2011, který znamenal pro věřitele největší riziko.

**Tabulka 3.7** Vývoj ukazatelů finanční stability v letech 2008 – 2012

| <b>Ukazatele finanční stability</b> | <b>2012</b> | <b>2011</b> | <b>2010</b> | <b>2009</b> | <b>2008</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Krytí dlouhodobého majetku          | 2,25        | 1,26        | 2,63        | 2,06        | 1,76        |
| Ukazatel věřitelského rizika        | 65,35%      | 71,09%      | 64,75%      | 57,59%      | 50,15%      |
| Ukazatel vlastnického rizika        | 34,65%      | 28,91%      | 35,25%      | 42,41%      | 49,85%      |
| Ukazatel celkového rizika           | 1,89        | 2,46        | 1,84        | 1,36        | 1,01        |

Zdroj: vlastní zpracování

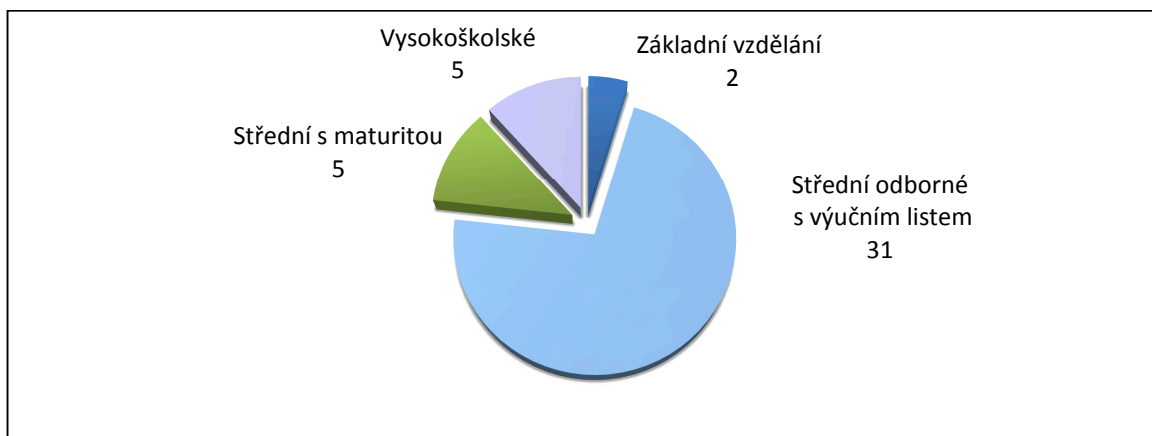
Poměr celkových dluhů vůči vlastnímu kapitálu má až do roku 2011 stoupající tendenci. V posledním roce došlo k jeho snížení na hodnotu 1,89.

#### **3.2.3.2 Lidské zdroje**

Firma TGH RENOVA s. r. o. vykazuje po celé sledované období stabilní počet zaměstnanců. V roce 2013 zaměstnává celkem 41 pracovníků v zaměstnaneckém poměru, z toho 34 dělníků, 6 technických pracovníků a 1 ekonoma. Další dva pracovníci jsou

zaměstnání na dohodu o provedení práce. Z celkového počtu zaměstnanců je 40 mužů a 1 žena. Strukturu zaměstnanců podle vzdělání a věku znázorňují grafy 3.4 a 3.5.

**Graf 3.4** Struktura zaměstnanců podle vzdělání



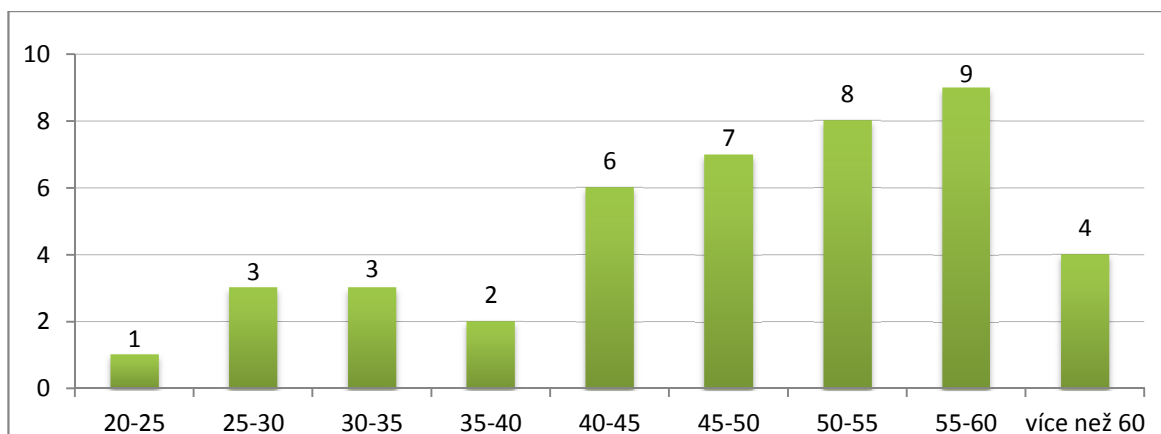
Zdroj: vlastní zpracování

Kvalitní lidské zdroje znamenají pro podniky v tomto odvětví významnou konkurenční výhodu. Znalosti, dovednosti a zkušenosti získávají zaměstnanci dlouhodobým profesním vývojem. Obrovským rizikem v této oblasti je proto fluktuace zaměstnanců. Společnost TGH RENOVA s. r. o. vytváří svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky a podporuje příjemné klima na pracovišti. Více než dvacet osob pracuje pro firmu déle než deset let, což dokazuje úspěšnost této strategie. Díky tomu si firma vybudovala profesní prestiž a je považována za významného odborníka ve své oblasti.

V rámci procesu vzdělávání zaměstnanců je v organizaci každoročně vytvářen plán vzdělávání. Ten zahrnuje povinná bezpečnostní a požární školení, dále pravidelná školení pro práci se zdvihacími a manipulačními zařízeními, školení v oblasti elektro a povinná přezkušování svářečů. Noví i stávající pracovníci jsou podporováni k získání státních zkoušek a certifikátů v oblasti svařování. Zaměstnanci na technických pozicích získávají nové poznatky a informace formou odborných seminářů.

Z hlediska ochrany zdraví jsou důsledně dodržovány bezpečnostní a hygienické předpisy a všichni zaměstnanci každoročně absolvují prohlídku praktického lékaře. V případě svářečů jsou tyto prohlídky navíc rozšířeny o ušní, oční a rentgenologická vyšetření.

**Graf 3.5** Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Podle rozložení věkové struktury je v podniku zřetelný problém se získáváním zaměstnanců nižšího věku. Více než 48 % pracovníků je starších padesáti let.

Průměrná měsíční mzda společnosti dosahovala výše 18 549 Kč.

### **3.2.3.3 Výrobní systém**

Produkce firmy je neopakovaná kusová výroba, uskutečňovaná pouze na základě objednávek konkrétních zákazníků. Výroba probíhá v dlouhodobě pronajatých prostorách v bezprostřední blízkosti areálu chemického závodu DEZA, a. s. Výrobní prostory jsou o rozloze 2 510 m<sup>2</sup>, navíc skladové prostory zaujímají 400 m<sup>2</sup>. Pracoviště jsou uspořádána technologicky. Výroba podniku je rozdělena do čtyř celků.

Zámečnická dílna je určena pro přípravné práce. Je vybavena 5 t jeřábem, nůžkami na plech 16mm šířky 3m, zakružovačkami plechů a profilů, ohraňovacím lisem, úkosovací frézou a svářečkami. V těchto prostorách se provádí dělení materiálu metodou stříhání a řezání. V další fázi výrobního procesu zde dochází k ohýbání a zakružování materiálu a úkosování svárových ploch. Na tuto dílnu navazuje kotlářská dílna, která je využívána pro kompletaci polotovarů za pomoci svařování a konečné montáži výrobků. Tato dílna je vybavena 12,5 t a 5 t jeřáby, automatem pro svařování pod tavidlem, několika páry polohovadel, montážními stoly a svářečkami. Další prostory jsou určeny pro obráběcí dílnu, která slouží pro finální obráběcí operace na velkých výrobcích nebo pro úpravu velkých polotovarů. Její vybavení tvoří horizontální vyvrtávačky a karusel. V této části jsou umístěny

i menší soustruhy a frézky, které jsou využívány k přípravě drobných dílů pro předvýrobu nebo montáž, nebo k výrobě samostatných výrobků pro externí odběratele. Čtvrtou část tvoří dílna, původně zařízená pro dělení materiálů pálením. V současnosti slouží k výrobě produktů z nerezových materiálů.

Polotovary pro výrobu ve formě výpalků jsou nakupovány převážně včetně materiálu. Původní vlastní dělení na požadované tvary pomocí pálicího stroje bylo neefektivní a časově náročné. Navíc společnosti narůstaly zásoby v podobě zbytků plechu. Spolupráce s externí firmou, která je vybavena speciálním zařízením přinesla zvýšení produktivity a značnou úsporu materiálu.

Výhodou společnosti je zajištění vlastní údržby strojů a zařízení a to jak po stránce strojní, tak i elektro. Strojní park se proto daří udržet na dobré technické úrovni a spolehlivosti. Pracovníci údržby jsou částečně využíváni také pro konečné montáže při výrobě složitějších technologických zařízení.

Přestože podnik investoval do výstavby nové haly, určené k provádění povrchových úprav výrobků, je tato činnost v současnosti z větší části zajišťována externě.

Materiál je nakupován přímo dle rozpisu na jednotlivé zakázky, skladové zásoby jsou udržovány na minimální úrovni.

Úsek technické přípravy výroby zajišťuje konstrukční činnost, technologickou přípravu a vypracování svařovacích postupů. Dále je zde zpracovávána kompletní výstupní dokumentace k jednotlivým vyrobeným zařízením. Podnik zaměstnává vlastního svařovacího technologa a revizního technika pro tlakové nádoby.

Informace společnosti jsou zaznamenávány pomocí informačního ERP systému, který propojuje veškeré firemní procesy včetně výroby. Technologické postupy jsou označeny tištěným čárovým kódem, který je následně pomocí čtečky snímán technologií RFID. Tento systém prozatím není kompletně využíván.

Firma je držitelem certifikátu systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001, certifikátu systému kvality na výrobu tlakových nádob AD 2000 – Merkblatt HP 0/TRD, šedesáti inspekčních certifikátů WPQR<sup>5</sup> a řady dalších certifikátů svárů, včetně certifikací svářečů pro daný materiál a pozici.

---

<sup>5</sup> WPQR – Welding Procedure Qualification report (kvalifikace postupu svařování)

### 3.2.4 Analýza SWOT

Na základě rozboru současného stavu organizace a jejího vnějšího okolí jsou identifikovány následující silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí firmy a příležitosti a ohrožení, vyplývající z podnikového okolí (viz tabulka 3.8).

**Tabulka 3.8** SWOT matice

| Silné stránky – S   | Slabé stránky - W   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>A. Dlouhodobé zkušenosti v oboru</li><li>B. Kvalifikovaná pracovní síla</li><li>C. Nízká fluktuace zaměstnanců</li><li>D. Strojní vybavení</li><li>E. Odbyt na zahraničním trhu</li><li>F. Certifikáty kvality</li><li>G. Flexibilita</li><li>H. Neustálý rozvoj znalostí</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>A. Využití nových technologií</li><li>B. Nízká likvidita</li><li>C. Nepravidelnost cash-flow</li><li>D. Stárnoucí pracovní síla</li><li>E. Zastaralé strojní vybavení</li><li>F. Zastaralé webové stránky</li><li>G. Nízká zastupitelnost</li><li>H. Neexistence stálého výrobního programu</li></ul> |
| Příležitosti – O  | Ohrožení - T  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>A. Levná pracovní síla ze zahraničí</li><li>B. Podpora učňovského školství</li><li>C. Získání nových smluvních partnerů</li><li>D. Dotační programy na podporu podnikání</li><li>E. Zájem investorů</li><li>F. Vzrůstající poptávka po produktech</li><li>G. Investice v energetickém průmyslu a ekologii</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>A. Odchod klíčových pracovníků</li><li>B. Legislativní změny (Zákoník práce)</li><li>C. Pronajaté prostory</li><li>D. Zahraniční konkurence</li><li>E. Zhoršení měnových relací</li><li>F. Zvýšení cen materiálů</li><li>G. Recese světové ekonomiky</li></ul>  |

Zdroj: vlastní zpracování

## Silné stránky společnosti

Společnost vznikla v roce 1990, podnikatelskou činnost zahájila v roce 1992. Ve vedení podniku stojí dva původní zakladatelé firmy, jejichž praxe v oboru podnikání je více než třicet let.

Firma zaměstnává čtyři strojní inženýry, kteří se podílejí na přípravě, koordinaci a řízení výroby. Svařovací technolog pracuje ve společnosti od jejího vzniku, je držitelem certifikátu International Welding Technologist a má pověření k činnosti svářečského technika. To znamená, že je oprávněn vést zaškolovací kurzy České svářečské školy ANB, vést kurzy svářečů a doškolovat a přezkušovat svářeče. Majitel společnosti je držitelem oprávnění k činnosti revize a zkoušky provozovaných tlakových zařízení vydaným Technickou inspekcí České republiky v rozsahu skupiny A, B. Pracovníci dělnických profesí v oboru obráběč kovů mají požadovaná vzdělání. Zaměstnanci na pozici svářeč mají vykonané státní zkoušky v širokém rozsahu využití.

**Tabulka 3.9** Párové srovnání silných stránek podle 1. člena týmu

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | Počet priorit |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| A |   | A | A | A | A | F | A | H | 5             |
| B |   |   | B | D | B | B | B | B | 5             |
| C |   |   |   | D | E | F | G | H | 0             |
| D |   |   |   |   | D | F | D | H | 4             |
| E |   |   |   |   |   | F | E | H | 2             |
| F |   |   |   |   |   |   | F | H | 5             |
| G |   |   |   |   |   |   |   | H | 1             |
| H |   |   |   |   |   |   |   |   | 6             |

Zdroj: vlastní zpracování podle Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 305)

Společnost udržuje stálý počet zaměstnanců a je stabilním zaměstnavatelem. Více než dvacet osob pracuje pro firmu déle než deset let. Po celou dobu podnikatelské činnosti organizace vyplácela mzdy zaměstnancům v řádném termínu a neměla splatné závazky vůči finančnímu úřadu ani z titulu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku nezaměstnanosti.

Samostatné movité věci a soubory movitých věcí podniku představují strojní vybavení v celkové pořizovací hodnotě 18,5 mil.

V roce 2012 tvořily tržby ze zahraničí 21 % z celkového obrátu firmy. Jednalo se o vývoz do Německa pro společnost GEA Wiegand GmbH a do Holandska pro firmy MULCON SERVICES b. v., De Ruijter STM b. v. a RNR Trading BV.

Společnost je držitelem certifikátu systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009, certifikátu AD 2000 - Merkblatt HP 0/TRD 201 in conjunction with EN ISO 3834-2 a WPQR Section IX – ASME. To znamená, že je firma oprávněna a schopna svou produkci vyrábět podle českých, německých i amerických norem. Výrobky proto mohou být vyráběny pro téměř jakýkoliv trh. Vzhledem ke své velikosti a ke kusové výrobě dle objednávek odběratelů je podnik schopen rychle reagovat na požadavky zákazníků. Společnost vytváří vhodné podmínky pro neustálý osobní i profesní růst svých pracovníků. Práce v malém kolektivu umožňuje a zároveň vyžaduje postupné získávání znalostí ze všech oblastí podnikových procesů. Management firmy pozitivně reaguje na náměty a připomínky ze strany zaměstnanců a tím podporuje jejich kreativitu.

**Tabulka 3.10** Párové srovnání silných stránek podle 2. člena týmu

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | Počet priorit |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| A |   | B | C | D | A | F | G | H | 1             |
| B |   |   | B | B | B | B | B | B | 7             |
| C |   |   |   | D | E | F | G | H | 1             |
| D |   |   |   |   | D | D | D | D | 6             |
| E |   |   |   |   |   | F | E | E | 3             |
| F |   |   |   |   |   |   | F | F | 5             |
| G |   |   |   |   |   |   |   | H | 2             |
| H |   |   |   |   |   |   |   |   | 3             |

Zdroj: vlastní zpracování podle Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 305)

Po zjištění silných stránek podniku byla pomocí metody párového srovnávání stanovena jejich důležitost. Ke snížení vlivu subjektivního hodnocení byly silné stránky nezávisle hodnoceny dvěma vedoucími pracovníky firmy. Metoda párového srovnávání spočívá v porovnání jednotlivých identifikovaných silných stránek ve dvojici každým členem vytvořeného týmu a do tabulky je následně zaznamenána ta důležitější. Počet priorit je součtem preferencí, vypočtených v řádcích i sloupcích tabulky (viz tabulky 3.9 a 3.10).

Důležitost jednotlivých silných stránek byla získána součtem preferencí podle jednotlivých členů týmu. Následně byly silné stránky seřazeny podle významnosti. V závorce je uveden počet získaných preferencí:

1. Kvalifikovaná pracovní síla (12)
2. Strojní vybavení (10)
3. Certifikáty kvality (10)
4. Neustálý rozvoj znalostí (9)
5. Dlouhodobé zkušenosti v oboru (6)
6. Odbyt na zahraničním trhu (5)
7. Flexibilita (3)
8. Nízká fluktuace zaměstnanců (1)

### Slabé stránky společnosti

Pořízení nových výrobních technologií a strojů s automatickým řízením, případně robotizace provozu představují pro podnik vysoké finanční náklady. V rámci dotačních programů sice vznikla možnost finanční podpory ze strany EU, spolufinancování větších projektů je však pro firmu nereálné. Výzkum a vývoj ve společnosti neprobíhá. Současné inovace jsou spojeny pouze se změnami některých výrobních procesů, které zvyšují efektivnost konkrétních výrobních operací a s investicí na pořízení informačního systému. Jeho část je spolufinancována prostřednictvím dotačního programu ICT v podnicích.

**Tabulka 3.11** Párové srovnání slabých stránek podle 1. člena týmu

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | Počet priorit |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| A |   | B | B | D | E | A | G | H | 1             |
| B |   |   | C | D | E | F | G | H | 2             |
| C |   |   |   | D | E | F | G | H | 1             |
| D |   |   |   |   | D | D | D | H | 6             |
| E |   |   |   |   |   | E | G | H | 4             |
| F |   |   |   |   |   |   | G | H | 2             |
| G |   |   |   |   |   |   |   | H | 5             |
| H |   |   |   |   |   |   |   |   | 7             |

Zdroj: vlastní zpracování podle Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 305)



Podle vypočtených ukazatelů v rámci finanční analýzy nedosahovaly hodnoty likvidity téměř ve všech sledovaných obdobích doporučených hodnot. Z rozboru oběžného majetku je patrný dlouhodobý nedostatek hotových finančních prostředků. Firma se specializuje na výrobu objemných ocelových nádob. Průběžná doba jednoho výrobku se pohybuje v řádech jednoho až čtyř měsíců. Po dobu rozpracovanosti získává společnost finanční prostředky pouze z doplňkové výroby, jako jsou obráběčské a drobné zámečnické práce.

Věková struktura jasně ukazuje, že více než 48% pracovníků podniku je starších padesáti let. Na jedné straně můžeme hovořit o zkušenostech a dlouholeté praxi, na druhou stranu se tento problém může stát příčinou výrazného snížení kvality a zvýšení zmetkovosti výroby. Zámečnické a svářečské profese jsou velmi fyzicky náročné a vyžadují vynikající zdravotní stav. Důležitým předpokladem je zejména dobrý zrak.

Většina strojního vybavení organizace zahrnuje stroje, nakoupené původně v období privatizace a jejich stáří přesahuje třicet let. Přestože jsou neustále udržovány a jejich funkčnost a přesnost není nijak omezena, z hlediska produktivity jsou zastaralé.

Webové stránky společnosti jsou naprosto nevyhovující. Od roku 2008 nebyly aktualizovány. Obsahují překlepy a jejich design je v současnosti neakceptovatelný.

Další slabou stránkou podniku je nízká zastupitelnost jednotlivých profesí. Společnost má navrženou hierarchicky uspořádanou organizační strukturu, která neodpovídá skutečné podnikové praxi. Zastupitelnost jednotlivých funkcí je popsána v rámci dokumentace zavedeného systému managementu kvality. Ve skutečnosti je každá jednotlivá funkce velmi specifická a vyžaduje značné znalosti a vysokou odbornost. V případě delší nemoci nebo odchodu pracovníka, by tato situace mohla znamenat obrovské riziko, a její řešení a ustálení by vyžadovalo několikaměsíční úsilí. S tím související komplikace by se mohly stát příčinou ztráty plynulosti výroby, v horším případě ztráty dobrého jména firmy. Činnost jednotlivých technickohospodářských pracovníků není důsledně popsána ani komunikována. Nejsou jasné stanoveny odpovědnosti a pravomoci, úkoly jsou zadávány a průběžně kontrolovány vedením podniku. Současný systém řízení je ve společnosti neudržitelný. Podobný stav popisuje výstižně Košturiak (Moderní řízení, 2010, č. 3): Celý chod firmy se soustřeďuje kolem jejího původního majitele. Majitel dal na začátku své firmě nápad, své znalosti, má kontakty a rozumí trhu i procesům ve své firmě, má charisma a přirozený respekt. Růstem firmy mu ale problémy začaly přerůstat přes hlavu, operativní řízení vítězí nad dlouhodobým rozvojem. Vlastníci v řešení operativy ztrácejí svou energii a plýtvají svým talentem, tato práce je ubíjí a ničí.

Stálý výrobní program zajišťuje firmě stabilitu a rovnoměrný přísun finančních prostředků. Firma TGH RENOVA s. r. o. má z hlediska naplnění výrobních kapacit výhled maximálně na tři měsíce dopředu. Velké zakázky získává v rámci výběrových řízení skupiny AGROFERT prostřednictvím elektronických aukcí. Menší zakázky do 100 tis. Kč jsou poptávány přímo. Zahraniční partneři objednávají výrobky podle aktuální situace na světovém trhu. Technické zpracování i kvalita produkce je srovnatelná s konkurencí, o získání práce proto rozhoduje především cena. Ta se odvíjí od ceny vstupních materiálů a objemu předepsaných mechanických a defektoskopických kontrol. Tento stav je často stresující. Objednávky přicházejí nárazově a většinou vyžadují krátké dodací termíny. Společnost je proto nucena vyrábět na dvě někdy i tři denní směny. V období realizace větších zakázek je běžná práce i v sobotu a neděli. To s sebou samozřejmě přináší zvýšené mzdové náklady a vyšší režii za elektrickou energii a teplo. Pokud by tato zvýšená režie byla promítnuta v ceně výrobku, stal by se konkurenceneschopným.

**Tabulka 3.12** Párové srovnání slabých stránek podle 2. člena týmu

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | Počet priorit |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| A |   | B | C | A | E | A | A | H | 3             |
| B |   |   | B | D | E | B | B | H | 4             |
| C |   |   |   | D | E | C | C | H | 3             |
| D |   |   |   |   | D | D | D | H | 5             |
| E |   |   |   |   |   | E | E | H | 5             |
| F |   |   |   |   |   |   | F | H | 1             |
| G |   |   |   |   |   |   |   | H | 0             |
| H |   |   |   |   |   |   |   |   | 7             |

Zdroj: vlastní zpracování podle Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 305)

V případě hodnocení důležitosti slabých stránek firmy byl dodržen totožný postup jako u stránek silných a to metoda párového srovnávání (viz tabulky 3.11 a 3.12).

Celkový počet priorit silných stránek byl získán součtem preferencí podle jednotlivých členů týmu.

Následně byly silné stránky seřazeny podle důležitosti. V závorce je uveden počet získaných preferencí:

1. Neexistence stálého výrobního programu (14)
2. Stárnoucí pracovní síla (11)
3. Zastaralé stroje (9)
4. Nízká likvidita (6)
5. Nízká zastupitelnost (5)
6. Nepravidelnost cash-flow (4)
7. Využití nových technologií (4)
8. Zastaralé webové stránky (3)

### **Příležitosti**

V porovnání se zeměmi Evropské unie je Česká republika v oblasti nákladů na pracovní sílu na devatenáctém místě žebříčku. Nižší mzdové náklady než v ČR jsou pak na Slovensku, v Estonsku, Maďarsku, Polsku, Lotyšsku, Litvě, Rumunsku a Bulharsku. Hodinová práce zaměstnance včetně povinných odvodů je v České republice vypočítána na 10,70 EUR/hod, např. v Bulharsku pouze 3,70 EUR/hod, tzn. úsporu téměř 60% (Aktuálně.cz).

O problému nedostatku absolventů učňovských oborů na trhu práce se v poslední době hovoří čím dál častěji. Tato situace je důsledkem neochoty mladých lidí vyučit se řemeslu, v horším případě "živit se rukama". Kraje se snaží zmírnit pokles učňů zvyšováním podpory tohoto typu vzdělání formou stipendií, zaměřených na vybrané obory. Zlínský kraj plánuje v roce 2013 na tento stipendijní systém vynaložit stejnou částku jako v minulém roce ve výši 4 200 tis. Kč. Spolu se zpřísněním podmínek pro středoškolská maturitní a vysokoškolská studia by tyto kroky mohly vést ke zvýšení počtu případných uchazečů o potřebné obory na trhu práce.

Výhodu stálého přísunu práce mají bezesporu podniky, které jsou ekonomicky svázány se zahraničními partnery. Tyto společnosti mají větší šanci pro plánování výroby a zároveň vyrábí produkci pro přímého odběratele. Odpadá časová prodleva, spojená s prodejem přes obchodní společnosti, které odčerpávají zisk a zkracují dobu, potřebnou pro zhotovení dané zakázky. Ve Zlínském a hlavně Moravskoslezském kraji podnikají firmy se zahraniční spoluúčástí se stejným produktovým programem a přeplněnými výrobními prostory.

V prosinci 2012 vláda České republiky schválila novou Koncepti podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 (KONCEPCE MSP 2014+). Hlavní cíle této koncepce tvoří (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012):

1. Posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém kontextu.
2. Rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení aktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoje technické inteligence.
3. Posílení inovační schopnosti a efektivního nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury.
4. Snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání malých a středních firem.

Agentura pro podporu podnikání a investic Czech Invest zajišťuje asistenci při hledání dodavatelů a partnerů pro společné podnikání a podniky (joint ventures). Na webových stránkách jsou volně přístupné specializované sektorové databáze českých společností (CzechInvest, 1994-2013).

Produkce společnosti je zaměřena na výrobu, údržbu a opravy zařízení zejména pro chemický, petrochemický a energetický průmysl. Rok 2012 ukázal výrazný růst produkce hlavně v chemickém průmyslu. Podniky v rámci tohoto zpracovatelského sektoru navíc mohou čerpat finanční prostředky z fondů EU na podporu energetických úspor a ekologických projektů. To znamená výrazné investice do nákupu nového nebo obnovy stávajícího zařízení.

**Tabulka 3.13** Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti

| Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitosti | Počet bodů |
|--|------------|
| zanedbatelná                                     | 1          |
| málo významná                                    | 2          |
| významná   | 3          |
| velmi významná                                   | 4          |
| zásadně významná                                 | 5          |

Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 312)

O výsledném seřazení identifikovaných příležitostí podle významnosti rozhodují dvě kritéria. Za prvé jde o určení atraktivity dopadu příležitosti na podnik v případě, kdy by byla využita, za druhé o vyjádření pravděpodobnosti vzniku konkrétní příležitosti.

Atraktivita dopadu příležitostí z vnějšího okolí na podnik je hodnocena pomocí bodové stupnice vyjadřující pět základních úrovní (viz tabulka 3.13).

Pravděpodobnost vzniku příležitosti je pak stanovena semikvantitativním způsobem. Slovní vyjádření vzniku příležitosti odpovídá uvedenému intervalu pravděpodobnosti vzniku a následně je převedeno na bodovou stupnici (viz tabulka 3.14).

**Tabulka 3.14** Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku příležitosti nebo hrozby

| <b>Předpokládaná pravděpodobnost vzniku příležitosti/hrozby v %</b> | <b>Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku příležitosti/hrozby</b> | <b>Počet bodů</b> |
|---|---|-------------------|
| [1;20]  | téměř nemožná   | 1                 |
| [21;40]   | výjimečně možná   | 2                 |
| [41;60]   | běžně možná   | 3                 |
| [61;80]   | vysoce pravděpodobná  | 4                 |
| [81;100]  | hraničící s jistotou  | 5                 |

Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 309)

Úroveň přínosu je určena jako součin atraktivity dopadu a pravděpodobnosti vzniku. Podle úrovně přínosu pro společnost byly vnější příležitosti seřazeny následujícím způsobem (hodnota úrovně přínosu je uvedena v závorce):

1. Investice v energetickém průmyslu (20)
2. Získání nových smluvních partnerů (20)
3. Vyrůstající poptávka po produktech (20)
4. Levná pracovní síla ze zahraničí (16)
5. Dotační programy na podporu podnikání (12)
6. Podpora učňovského školství (4)
7. Zájem investorů (2)

## Ohrožení

Klíčoví zaměstnanci podniku mají vynikající technickou odbornost a dlouholeté zkušenosti ve svém oboru. Zaškolení nových pracovníků by proto znamenalo pro firmu několika měsíční úsilí, během kterého by mohlo docházet k poklesu výkonnosti některých procesů. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků pro tento obor na trhu práce je zde také riziko malého počtu uchazečů o toto pracovní místo. Z důvodu nutnosti obsazení klíčové pozice by pravděpodobně došlo ke zvýšení ceny poptávané práce a v konečném důsledku ke zvýšení celkových mzdových nákladů podniku.

Významnou legislativní změnu pro společnost představuje velmi diskutované zvýšení minimální mzdy a zvyšování odvodů na sociální zabezpečení. To by v konečném důsledku znamenalo opět nárůst osobních nákladů, případně propouštění zaměstnanců s minimální mzdou. Náplň těchto pracovních míst by musela být následně přerozdělena mezi stávající zaměstnance.

Firma podniká v pronajatých prostorách už od svého vzniku, nájemní smlouva je podepsána na dobu neurčitou. Pronajímatel nemá jiné komerční využití pro tyto objekty, existuje zde však riziko, že by chtěl údržbu vlastního zařízení provádět ve své režii. Výpovědní lhůta v rámci smlouvy je 6 měsíců. Další ohrožení může přinést neúnosné zvýšení nájmu.

Zahraniční konkurence představuje pro společnost z hlediska získání exportních zakázek daleko větší ohrožení, než konkurence lokální. V rámci místní konkurence jsou již dnes ceny na minimální udržitelné hranici, materiál je nakupován za přibližně stejné ceny, mzdové náklady jsou vzhledem k počtu zaměstnanců srovnatelné. Největší hrozbu proto představují země s levnější pracovní silou a nižšími legislativními omezeními. Jedná se např. o Rumunsko, Polsko nebo Čínu.

Fakturace zahraničním odběratelům tvořila přibližně 21% celkových tržeb firmy. Ceny vstupních materiálů vykazují setrvalý mírný nárůst. V období hospodářského zpomalení či politicko-ekonomické nejistoty jsou firmy velmi obezřetné při realizaci investic a je patrný tlak na výrazné snižování nákladů.

Stejně jako v případě příležitostí o výsledném seřazení identifikovaných hrozeb podle významnosti rozhodují dvě kritéria. Prvním z nich je závažnost dopadu ohrožení na daný podnik, druhým pravděpodobnost vzniku. Stupnice hodnocení jsou uvedeny v tabulce 3.14 a 3.15.

Úroveň rizika je určena jako součin závažnosti dopadu hrozby a pravděpodobnosti jejího vzniku.

**Tabulka 3.15** Ohodnocení závažnosti dopadu hrozby

| Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby | Počet bodů |
|---|------------|
| zanedbatelná                              | 1          |
| málo významná                             | 2          |
| významná                                  | 3          |
| velmi významná                            | 4          |
| zásadně významná                          | 5          |

Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 309)

Podle úrovně rizika pro společnost byly vnější ohrožení seřazeny následujícím způsobem (hodnota úrovně rizika je uvedena v závorce):

1. Zvýšení cen materiálu (16)
2. Recese světové ekonomiky (12)
3. Zahraniční konkurence (9)
4. Odchod klíčových zaměstnanců (8)
5. Zhoršení měnových relací (6)
6. Legislativní změny (6)
7. Pronajaté prostory (5)

Podle SWOT analýzy patří mezi významné silné stránky společnosti TGH RENOVA s. r. o. zejména kvalifikovaná pracovní síla, značné strojní vybavení, získané certifikáty kvality a neustálý rozvoj znalostí zaměstnanců. K výrazným slabým stránkám podniku naopak patří neexistence stálého výrobního programu, stárnoucí pracovníci a jejich nízká zastupitelnost.

Za hlavní příležitosti jsou považovány investice v energetickém průmyslu, možnost získání nových smluvních partnerů, vzrůstající poptávka po produktech a dostupnost levné pracovní síly ze zahraničí. Největší riziko představuje možné zvýšení cen vstupních materiálů.

**Tabulka 3.16 SWOT strategie**

| <b>SWOT<br/>STRATEGIE</b> |   |                                       | Silné stránky                                   | Slabé stránky                                |
|---------------------------|---|---------------------------------------|---|--|
|                           |   |                                       | 1 Kvalifikovaná pracovní síla                   | 1 Neexistence stálého výrobního programu     |
|                           |   |                                       | 2 Strojní vybavení                              | 2 Stárnoucí pracovní síla                    |
|                           |   |                                       | 3 Certifikáty kvality                           | 3 Zastaralé stroje                           |
|                           |   |                                       | 4 Neustálý rozvoj znalostí                      | 4 Nízká likvidita                            |
|                           |   |                                       | 5 Dlouhodobé zkušenosti v oboru                 | 5 Nízká zastupitelnost                       |
|                           |   |                                       | 6 Odbyt na zahraničním trhu                     | 6 Nepravidelnost cash-flow                   |
|                           |   |                                       | 7 Flexibilita                                   | 7 Využití nových technologií                 |
|                           |   |                                       | 8 Nízká fluktuace zaměstnanců                   | 8 Zastaralé webové stránky                   |
| Příležitosti              | 1 | Investice v energetickém průmyslu     | <b>SO strategie<br/>(strategie využití)</b>     | <b>WO strategie<br/>(strategie hledání)</b>  |
|                           | 2 | Získání nových smluvních partnerů     |   |  |
|                           | 3 | Vzrůstající poptávka po produktech    |   |  |
|                           | 4 | Levná pracovní síla                   |   |  |
|                           | 5 | Dotační programy na podporu podnikání |   |  |
|                           | 6 | Podpora učňovského školství           |   |  |
|                           | 7 | Zájem investorů                       |   |  |
|                           |   |                                       |   |  |
| Ohrožení                  | 1 | Zvýšení cen materiálů                 | <b>ST strategie<br/>(strategie konfrontace)</b> | <b>WT strategie<br/>(strategie vyhýbání)</b> |
|                           | 2 | Recese světové ekonomiky              |   |  |
|                           | 3 | Zahraniční konkurence                 |   |  |
|                           | 4 | Odchod klíčových zaměstnanců          |   |  |
|                           | 5 | Zhoršení měnových relací              |   |  |
|                           | 6 | Legislativní změny                    |   |  |
|                           | 7 | Pronajaté prostory                    |   |  |
|                           |   |                                       |   |  |

Zdroj: vlastní zpracování podle Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 318)



## 4 Návrhy, doporučení

Základním prvkem strategického plánování je definice strategického zaměření. Prvky strategického zaměření tvoří formulace poslání a vize, identifikace významných strategických oblastí a stanovení obecných cílů podniku. Dalším krokem je určení konkrétních strategií a vyjádření specifických cílů firmy.

### 4.1 Strategické zaměření společnosti

Na základě poznatků, získaných v rámci analýzy, navrhuji společnosti TGH RENOVA s. r. o. tuto formulaci poslání:

Jsme stabilní společnost s dlouholetou tradicí ve svém oboru. Zaměřujeme se na výrobu vysokotlakých zařízení špičkové kvality a spolehlivosti pro zákazníky v chemickém, petrochemickém a energetickém průmyslu. Vážíme si práce svých zaměstnanců a podporujeme jejich neustálý osobní i profesní růst. Chováme se odpovědně k životnímu prostředí a ctíme etické zásady. Náš úspěch je především úspěchem našich zaměstnanců.

Představy o obrazu společnosti v budoucnu charakterizuje její navržená vize:

Naše společnost je uznávaným výrobcem zařízení špičkové kvality pro stálé tuzemské i zahraniční partnery. Našimi zaměstnanci jsou loajální kvalifikovaní odborníci, pro které vytváříme bezpečné a přátelské pracovní prostředí.

Společnost TGH RENOVA s. r. o. je výrobním podnikem se specifickým zaměřením. Klíčové oblasti jejího úspěchu tvoří kvalifikovaná pracovní síla, strojní vybavenost, vztahy se zákazníky a dostatek finančních prostředků na profinancování zakázek. Významné strategické oblasti tvoří:

- lidské zdroje,
- výroba,
- marketing,
- ekonomika.

Pro každou z těchto klíčových oblastí je vytýčen hlavní strategický cíl, který vyjadřuje, čeho chce společnost v následujících obdobích dosáhnout.

Globální cíl 1: Zvýšení výkonnosti a produktivity zaměstnanců.

Globální cíl 2: Udržení současného využití výrobních kapacit.

Globální cíl 3: Rozšíření stávajícího portfolia stabilních zákazníků.

Globální cíl 4: Finanční stabilita.

## 4.2 Formulace konkrétních strategií

Generování konkrétních alternativ strategií společnosti je založeno na kombinaci silných a slabých stránek se zjištěnými hrozbami a příležitostmi. Zhodnocení získaných informací je přehledně znázorněno pomocí matice SWOT (viz tabulka 3.16).

Na základě uvedené analýzy bych doporučila využít identifikované příležitosti z vnějšího prostředí k odstranění významných slabin a pomocí silných stránek eliminovat definované hrozby. Proto navrhuji společnosti kombinaci strategie hledání a konfrontace.

**WO strategie** je zaměřena na překonání nebo odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Tyto strategie zpravidla vyžadují získávání dalších zdrojů.

**Tabulka 3.17** Návrhy na eliminaci slabých stránek

| Slabé stránky (S)                         | Návrhy na opatření  |
|---|---|
| 1. Neexistence stálého výrobního programu | Získání nových smluvních partnerů, zaměřujících se na realizaci investic v energetickém průmyslu může zajistit pravidelný přísun nových zakázek, které by přispěly k naplnění výrobní kapacity společnosti. |
| 2. Stárnoucí pracovní síla                | V souvislosti s podporou učňovského školství zaměřit vyhledávání a výběr potenciálních zaměstnanců na absolventy učilišť, středních a vysokých škol. Přirozené  |

|  |  |
|--|--|
| <p>3. Zastaralé stroje</p> <p>4. Nízká likvidita</p> <p>5. Nízká zastupitelnost</p> <p>6. Nepravidelnost cash-flow</p> <p>7. Využití nových technologií</p> <p>8. Zastaralé webové stránky</p> | <p>učení a profesní rozvoj těchto absolventů podpořit vybudováním pracovního kolektivu, zaměřeného na spolupráci mezi generacemi. Udržovat stávající výrobní zařízení na odpovídající technické úrovni a spolehlivosti. Stroje, které jsou nevyužívány nabídnout k odprodeji, získané prostředky použít na modernizaci strojního vybavení.</p> <p>Zaměřit pozornost na řízení pohledávek a závazků. V pravidelných intervalech provádět monitoring nespolehlivých plátců.</p> <p>Zastupitelnost u dělnických profesí je možné v kritických situacích vyřešit dočasným najmutím pracovníků prostřednictvím agentur práce. U technických profesí existuje možnost využití dotačních programů na podporu vzdělávání, které umožní zaměstnancům rozšíření odbornosti v konkrétních klíčových oblastech. V souvislosti s možností poskytování motivačního příspěvku oslovit studenty technických vysokých škol.</p> <p>S ohledem na zvýšení poptávky po produktech u větších akcí smluvně ošetřit průběžné financování například formou postupné fakturace nebo úhradou záloh.</p> <p>Investovat do méně finančně náročných technologií, které přispějí k zefektivnění výroby a tím i vyšší výnosnosti, která následně umožní další postupné investice.</p> <p>Modernizovat stránky ve spolupráci s externí firmou.</p> |
|--|--|

Zdroj: vlastní zpracování

**ST strategie** je vhodná pro organizaci, která je dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením. Jejím účelem je maximální využití silných stránek podniku na eliminaci potenciálních hrozeb.

**Tabulka 3.18** Návrhy na eliminaci ohrožení

| Ohrožení (T)  | Návrhy na opatření   |
|---|--|
| <p><b>1.</b> Zvýšení cen materiálu</p> <p><b>2.</b> Recese světové ekonomiky</p> <p><b>3.</b> Zahraniční konkurence</p> <p><b>4.</b> Odchod klíčových zaměstnanců</p> <p><b>5.</b> Zhoršení měnových relací</p> <p><b>6.</b> Legislativní změny</p> | <p>Toto zvýšení promítnout do ceny výrobků. V takovém případě je vhodné kontaktovat stávající zákazníky a důvod změny cen vysvětlit, případně nabídnout konstrukční řešení s použitím jiného materiálu. Tím je možné zamezit jejich odlivu a ztrátě důvěry.</p> <p>Aktivně pracovat a vyhledávat nové příležitosti. Pozornost zaměřit na likviditu podniku a udržení klíčových zaměstnanců.</p> <p>Nabídnout zákazníkům výrobky vysoké kvality spolu s kompletním technickým servisem včetně zpracování konstrukčního řešení a odborným poradenstvím.</p> <p>Zvýšit zastupitelnost u klíčových pozic formou profesionálního rozvoje zaměstnanců a podporou jejich vzdělávání.</p> <p>Pečlivě sledovat vývoj měnových kurzů. V případě očekávaného poklesu je vhodné v účetnictví vytvořit rezervu na budoucí kurzové ztráty.</p> <p>Ohrožení představují zejména legislativní změny v oblasti pracovněprávních vztahů. V případě zvýšení minimální mzdy snížit u pomocných dělnických profesí pracovní úvazky.</p> |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| 7. Pronajaté prostory | Pronájemce je zároveň významným zákazníkem firmy. Udržením vysoké kvality, flexibility a reálnosti cen nevznikne potřeba ze strany pronajímatele na ukončení smlouveného efektivně fungujícího vztahu. |
|-----------------------|--|

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená opatření (viz tabulky 3.17 a 3.18) mohou podniku pomoci ke splnění stanovených cílů. Jsou navržena účelně tak, aby přispěla k naplnění vize a poslání společnosti. Zahrnují jak perspektivu vznikajících trendů vnějšího prostředí, tak současnou strategickou pozici firmy. Tato opatření jsou realizovatelná z dostupných finančních a personálních zdrojů a přijatelná pro manažery, zaměstnance i zákazníky podniku.

Na základě konkrétního strategického zaměření navrhuji firmě TGH RENOVA s. r. o. pro následující tříleté období tyto hlavní specifické cíle:

Specifický cíl č. 1:

Získání dvou zaměstnanců na pozici svářeč s dokončeným odborným vzděláním do 31. července 2014.

Specifický cíl č. 2:

Zajistit pro jednoho zaměstnance získání certifikátu International Welding Engineer do 30. června 2014.

Specifický cíl č. 3:

Získání nového solventního zákazníka s minimálním ročním odběrem ve výši 10% z tržeb do 31. prosince 2015.

Specifický cíl č. 4:

Provést důkladnou analýzu využití strojního zařízení do 31. prosince 2013.

Specifický cíl č. 5:

Aktualizovat webové stránky firmy do 31. prosince 2014.

### 4.3 Doporučení pro implementaci

Základem úspěchu strategického řízení je jeho reálná implementace do podnikové praxe. Iniciátorem realizace je vrcholové vedení společnosti.

Malé a střední podniky se v současnosti potýkají s obrovským byrokratickým aparátem. Proto bývá často postoj vedení společnosti i ostatního středního managementu ke strategii velmi negativní. Především majitelé by si však měli uvědomit, že dobře zvolená strategie podporuje rozvoj firmy a je jádrem podnikatelské úspěšnosti. Odpovídá totiž na tři základní otázky: Kde jsme? Kde chceme být? Jak se tam dostaneme?

Výsledky výše provedených analýz, návrh strategie i formulace konkrétních opatření pro eliminaci slabých stránek a hrozeb budou managementu podniku předloženy jako podklad pro podrobnější rozpracování jednotlivých obecných cílů.

Pro implementaci strategie společnosti TGH RENOVA s. r. o. doporučuji použít metodiku Balanced Scorecard, která představuje ucelený nástroj, pomocí kterého lze navrženou strategii jednoznačně popsat, vizualizovat a řídit. BSC umožňuje na jednom listu papíru přehledným způsobem zaznamenat to, co je důležité a na co je potřeba zaměřit pozornost. Díky své konkrétnosti a přehlednosti se stává lépe srozumitelnou pro nižší manažery i řadové pracovníky. Princip permanentnosti strategického řízení hovoří o strategii jako o nikdy nekončícím procesu. Proto je vhodné další vývoj navržené strategie integrovat s BSC do jednoho procesu.

Pro vybranou společnost jsou vyhovující čtyři základní perspektivy - finanční, zákazník, interní procesy a učení se a růst. Na začátku implementace je nezbytné identifikovat strategické cíle v jednotlivých perspektivách, tyto cíle spojit pomocí vazeb příčina – důsledek a tím sestavit strategickou mapu. Grafické znázornění strategické mapy pomůže managementu ověřit, zda všechny stanovené cíle mají význam pro realizaci strategie. Každému cíli je následně přiřazen kvantitativní nebo kvalitativní ukazatel a určena jeho požadovaná cílová hodnota. Tyto ukazatele pak slouží pro monitorování a hodnocení dosažených výsledků.

Zásadním krokem implementace je schválení navrženého obsahu strategie, který musí být jasně a srozumitelně deklarován všem stakeholderům. Zároveň je nutné ustanovit odpovědného pracovníka, který zabezpečí organizaci implementačního procesu a vytvořit strategický tým, který bude řídit, hodnotit a aktualizovat jednotlivé strategické operace.

## 5 Závěr

Pro dlouhodobý úspěch podniku je důležité mít jasně definovanou strategii. Ta odráží představy vlastníků a managementu o budoucnosti firmy a vytyčuje cesty, jak tyto představy naplnit. Pro aplikaci procesu strategického řízení jsem zvolila malý strojírenský podnik se sídlem ve Valašském Meziříčí, jehož hlavním předmětem podnikání jsou montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny.

Cílem práce bylo na základě provedených analýz navrhnout společnosti TGH RENOVA s. r. o. strategii na období do roku 2015.

Diplomová práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. V úvodu je definován cíl práce a stručně popsána základní struktura dokumentu. Následující teoretická část pojednává o teoretických východiscích strategie. Zahrnuje vymezení důležitých pojmů, popis procesů strategického řízení a charakteristiku vybraných nástrojů strategické analýzy. Obsahem třetí kapitoly je aplikace teoretických východisek strategie na konkrétní podnik. Nejprve byla provedena analýza makroprostředí s použitím metody PEST a analýza mezoprostředí podle Porterova modelu pěti sil. Interní analýza společnosti byla zaměřena na analýzu finančních zdrojů podniku s využitím finanční analýzy, dále na rozbor lidských zdrojů a popis výrobního systému. Ze získaných poznatků byly identifikovány silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby vyplývající z podnikového okolí. Jejich formulace byla zaznamenána pomocí matice SWOT. Volba jednotlivých položek byla dále podrobněji vysvětlena. Pro stanovení důležitosti silných a slabých stránek byla použita metoda párového srovnání, příležitosti a ohrožení byly ohodnoceny podle pravděpodobnosti vzniku a atraktivity nebo závažnosti dopadu pro podnik.

Čtvrtá kapitola je věnována návrhu strategie a doporučením pro její implementaci. Pro společnost TGH RENOVA s. r. o. byla navržena definice poslání a vize, vymezeny strategické oblasti a vytýčeny globální cíle. Jako nejvhodnější byla zvolena kombinace strategie hledání a konfrontace. Na základě strategického zaměření byly pro uvedený podnik stanoveny a konkretizovány nejdůležitější specifické cíle.

Vytvořené návrhy na opatření k eliminaci slabých stránek a ohrožení představují podklad pro management podniku k dalšímu rozpracování podnikové strategie.

Implementace navržené strategie byla doporučena s využitím konceptu Balanced Scorecard.

## Seznam použité literatury

DOBIÁŠOVÁ, Blanka, 2011. *Hodnocení výkonnosti konkrétního podniku*. Ostrava. Bakalářská práce. VŠB – TUO, Ekonomická fakulta.

## Knižní publikace

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. xiv, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI. 208 s. ISBN 978-807-3573-928.

HUČKA, Miroslav a kol., 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck. xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2002. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. xiv, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck. xxi, 293 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.



MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck. xi, 121 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SLÁVIK, Štefan, 1999. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

SOUČEK, Zdeněk, 2003. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. 172 s. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Internetové zdroje:**

AKTUÁLNĚ. CZ. Jak levná je pracovní síla v Česku? Porovnání zemí EU. *aktualne.centrum.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://finance/prace/clanek.phtml?id=775182>

ANON. Implementace strategie bez restrukturalizace. *Inflow: Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty* [online]. 2006, č. 6 [cit. 2013-03-31]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617470-implementace-strategie-bez-restrukturalizace>

ANON. Jak řídit realizaci strategie. *Inflow: Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty* [online]. 2006, č. 11 [cit. 2013-03-31]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-19698350-600000\\_detail-a4](http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-19698350-600000_detail-a4)

ANON. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>

ARES. Ekonomické subjekty. *Info.mfcr.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

CZECH INVEST. Podpora investic. *Czechinvest.org* [online]. ©1994-2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/podpora-investic>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnově politické nástroje. *Cnb.cz* [online]. ©2003-2013 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/#mp\\_nastroje](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/#mp_nastroje)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Czso.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Makroekonomické údaje. *Czso.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: [http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje](http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje)

DUBSKÁ, Drahomíra a Jiří KAMENICKÝ. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1109-12>

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. Operační programy 2007 – 2013. *Esfcr.cz* [online]. ©2008 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13>

KOŠTURIÁK, Ján. Taková normální (česká) firma. *Inflow: Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory,*

*pedagogy, studenty* [online]. 2010, č. 3 [cit. 2013-04-06]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-41825010-takova-normalni-ceska-firma>

KREJČOVÁ, Markéta. Balanced scorecard. In: *Ekonomika a management.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/autori/75.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020. Mpo.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>

ONDRSTROJ. O společnosti. *Ondrroj.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.ondrstroj.cz/>

POSAD. Úvod. *Posad.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: [www.posad.cz](http://www.posad.cz)

PROMONT. O společnosti. *Promont-as.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.promont-as.cz/>

SINGER, Miroslav. Hospodářská krize a česká ekonomika. In: *Česká národní banka* [online]. 2010 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/obecne/rozsirene-vyhledavani.jsp?cnb-search-area=czech-version&cnb-folder=%2Fcs%2Fsys%2Ferror-pages%2F&cnb-search-action-block=search&cnb-search-query=hospod%C3%A1%C5%99sk%C3%A1+krize+a+%C4%8Desk%C3%A1+ekonomika>

ŠTOROVÁ, Ilona. Koncept Age Managementu. *Inflow: Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty* [online]. 2012, č. 1 [cit. 2013-03-31]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-54530180-koncept-age-managementu>

TECHNOMONT. Profil společnosti. *Technomont.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.technomont.cz/>

URBAN, Jan. Síla velkých podniků je v jejich politické moci. *Inflow: Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty* [online]. 2013, č. 1 [cit. 2013-03-31]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-59176300-sila-velkych-podniku-je-v-jejich-politicke-moci>

## Seznam použitých zkratk

|        |   |
|--------|---|
| BSC    | Balanced Scorecard  |
| ČNB    | Česká národní banka   |
| ČR     | Česká republika   |
| ČSN EN | česká technická norma, která zavádí do soustavy českých norem evropskou normu |
| ČSÚ    | Český statistický úřad  |
| DPPO   | daň z příjmů právnických osob   |
| ERP    | Enterprise resource planning  |
| EU     | Evropská unie   |
| HDP    | hrubý domácí produkt  |
| ICT    | Information and Communication Technologies                                    |
| MSP    | malý a střední podnik   |
| RFID   | Radio Frequency Identification  |
| ROA    | Return on Assets  |
| ROCE   | Return on Capital Employed  |
| ROE    | Return on Equity  |
| ROI    | Return On Investment  |
| ROS    | Return on Sales   |
| SBU    | Strategic Business Unit   |
| VH     | výsledek hospodaření  |
| VK     | vlastní kapitál   |
| VSU    | vyvážený systém ukazatelů   |
| WPQR   | Welding Procedure Qualification report  |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 2.1 Model strategického řízení jako skupina procesů ..... | 15 |
| Obrázek 2.2 Podnikatelské prostředí .....                         | 17 |
| Obrázek 2.3 Porterův model pěti sil .....                         | 19 |
| Obrázek 2.4 Hodnototvorný řetězec .....                           | 22 |
| Obrázek 2.5 Matice SWOT .....                                     | 25 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 3.1 Finanční výsledky společnosti TGH RENOVA s. r. o. ....                 | 36 |
| Tabulka 3.2 Makroekonomické ukazatele ČR .....                                     | 38 |
| Tabulka 3.3 Přehled základních ekonomických ukazatelů konkurence (v tis. Kč) ..... | 42 |
| Tabulka 3.4 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 – 2012 (v %).....            | 45 |
| Tabulka 3.5 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008 – 2012.....                    | 46 |
| Tabulka 3.6 Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2008 - 2012.....                     | 47 |
| Tabulka 3.7 Vývoj ukazatelů finanční stability v letech 2008 – 2012 .....          | 48 |
| Tabulka 3.8 SWOT matice .....  | 52 |
| Tabulka 3.9 Párové srovnání silných stránek podle 1. člena týmu.....               | 53 |
| Tabulka 3.10 Párové srovnání silných stránek podle 2. člena týmu.....              | 54 |
| Tabulka 3.11 Párové srovnání slabých stránek podle 1. člena týmu .....             | 55 |
| Tabulka 3.12 Párové srovnání slabých stránek podle 2. člena týmu .....             | 57 |
| Tabulka 3.13 Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti .....                      | 59 |
| Tabulka 3.14 Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku příležitosti nebo hrozby .....     | 60 |
| Tabulka 3.15 Ohodnocení závažnosti dopadu hrozby .....                             | 62 |
| Tabulka 3.16 SWOT strategie .....  | 63 |
| Tabulka 3.17 Návrhy na eliminaci slabých stránek.....                              | 65 |
| Tabulka 3.18 Návrhy na eliminaci ohrožení .....                                    | 67 |

## Seznam grafů

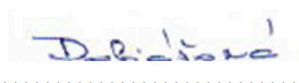
|   |    |
|---|----|
| Graf 3.1 Portfolio odběratelů.....                                      | 43 |
| Graf 3.2 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 – 2012 (v %).....    | 45 |
| Graf 3.3 Vývoj doby obratu pohledávek a závazků v období 2008-2012..... | 47 |
| Graf 3.4 Struktura zaměstnanců podle vzdělání .....                     | 49 |
| Graf 3.5 Věková struktura zaměstnanců.....                              | 50 |

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2013



Blanka Dobiášová